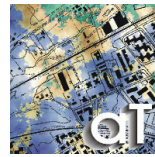




*Ministero dell'Economia
e delle Finanze*



agenzia del
Territorio

ALLEGATO 1

PIANO ANNUALE

INDICE

1 - SCENARIO E CONTESTO SOCIO - ECONOMICO ED ISTITUZIONALE	3
1.1 - IL MERCATO IMMOBILIARE	4
1.2 - LINEE GENERALI DI POLITICA FISCALE E LORO RIFLESSI SULL'AGENZIA.....	6
1.3 - IL CONTESTO OPERATIVO E GESTIONALE DELL'AGENZIA.....	11
2 - QUADRO DI SINTESI DEL PIANO.....	15
2.1 - ANDAMENTO DEI TREND GESTIONALI: ESERCIZI 2001 E 2002	16
2.2 - QUADRO DI SINTESI DEGLI OBIETTIVI DI PIANO	25
2.3 - QUADRO DELLE RISORSE UMANE PER IL 2003	27
3 - LE ATTIVITÀ.....	29
3.1 - ATTIVITÀ ISTITUZIONALE ORDINARIA	30
3.1.1 - SERVIZI CATASTALI E CARTOGRAFICI.....	32
3.1.2 - SERVIZI DI PUBBLICITÀ IMMOBILIARE.....	36
3.1.3 - OSSERVATORIO DEL MERCATO IMMOBILIARE.....	38
3.1.4 - SERVIZI TECNICI ISTITUZIONALI	40
3.2 - SERVIZI PER IL MERCATO.....	41
3.3 - PROGETTI STRATEGICI E DI MIGLIORAMENTO GESTIONALE-OPERATIVO ...	43
3.3.1 PROGETTI STRATEGICI.....	43
<i>A - Costituzione dell'anagrafe dei beni immobiliari</i>	<i>44</i>
<i>B - Revisione degli estimi.....</i>	<i>49</i>
<i>C - Decentramento delle funzioni catastali agli enti locali</i>	<i>54</i>
<i>D - Banca dati integrata catasto-conservatorie</i>	<i>59</i>
<i>E - Sistema informativo OMI</i>	<i>61</i>
3.3.2 PROGETTI DI MIGLIORAMENTO GESTIONALE-OPERATIVO.....	62
4 - RISORSE UMANE	67
4.1 - POLITICHE DEL PERSONALE.....	68
4.2 - CONSISTENZA.....	70
4.3 - FORMAZIONE	73
5 - PIANO DEGLI INVESTIMENTI	76
5.1 - RIEPILOGO PROGETTI DI INVESTIMENTO.....	77
6 - CONTO ECONOMICO PREVISIONALE.....	78
APPENDICE 1 - SCHEDE DI INVESTIMENTO	80

1 - Scenario e contesto socio - economico ed istituzionale

1.1 - IL MERCATO IMMOBILIARE

L'attività istituzionale ordinaria dell'Agenzia del Territorio, essendo finalizzata in misura prevalente all'erogazione di servizi correlati alla titolarità di diritti sui beni immobili, risente fortemente dell'andamento delle dinamiche del mercato immobiliare.

In particolare, i volumi di attività dell'Agenzia sono direttamente condizionati dai volumi di scambio delle unità immobiliari destinate ad uso residenziale e di quelle destinate ad uso commerciale; meno rilevante risulta, invece, l'andamento delle transazioni relative ai terreni, sia per la ridotta incidenza sui volumi complessivi, sia per la loro maggiore stabilità nel tempo, evidenziata dall'analisi delle serie storiche.

Risultano, pertanto, di fondamentale importanza, ai fini della pianificazione delle attività dell'Agenzia, la interpretazione delle dinamiche del mercato immobiliare edilizio e la previsione dell'andamento della domanda connessa.

Il periodo compreso tra il 1997 e il 2000 è stato caratterizzato, come è noto, da una forte ripresa del ciclo immobiliare, attestata da un tasso medio di crescita annuo pari al 9,5%.

Tale sviluppo è riconducibile essenzialmente a due condizioni:

- la maggiore appetibilità dell'immobile come forma di investimento, anche in considerazione dell'andamento negativo dei rendimenti degli investimenti azionari e in titoli di Stato;
- la crescita del fabbisogno abitativo, che ha potuto meglio tradursi in incremento della domanda espressa, avvantaggiandosi delle norme di agevolazione fiscale sulla ristrutturazione delle abitazioni, percepite come opportunità da cogliere entro un tempo definito.

Su entrambe le condizioni ha, peraltro, influito favorevolmente la riduzione dei tassi di interesse dei mutui, che ha rappresentato un elemento fortemente incidente sulle valutazioni di convenienza e di sostenibilità dell'acquisto.

Questa fase espansiva del ciclo si è arrestata nel 2001, come risulta dai dati delle Conservatorie sulle transazioni immobiliari, riferiti all'insieme delle diverse destinazioni d'uso, i quali attestano volumi sostanzialmente pari a quelli dell'anno precedente.

Non essendo ancora disponibili dati di consuntivo sul 2002, ad oggi non si hanno elementi di conoscenza diretta sufficienti per poter affermare, con ragionevole certezza, se alla fase espansiva del periodo 1997-2000 stia facendo seguito una fase di stasi, oppure una vera e propria inversione del ciclo immobiliare.

Sulla base delle analisi effettuate dai più qualificati istituti di ricerca, si ha tuttavia motivo di ritenere che l'andamento della domanda del 2002 debba confermare sostanzialmente quello del 2001, per quanto riguarda i volumi delle transazioni.

Con queste premesse, ed in costanza del quadro macroeconomico e dei sistemi di aspettative diffuse di acquirenti e venditori, si ipotizza anche per il 2003 un volume di transazioni in linea con quello degli anni 2001 e 2002.

Di conseguenza si assume che per il 2003 resti costante anche il volume delle attività istituzionali dell'Agenzia.

Al tempo stesso è prevedibile un ulteriore impulso al processo di dismissione dei patrimoni immobiliari pubblici che, sebbene di impatto non particolarmente rilevante rispetto ai volumi complessivi delle compravendite ed a quelli delle conseguenti attività a carico dell'Agenzia, verrà a gravare - per la gran parte - su un numero ridotto di Uffici provinciali.

1.2 - LINEE GENERALI DI POLITICA FISCALE E LORO RIFLESSI SULL'AGENZIA

Le linee generali di "politica fiscale" che più direttamente devono indirizzare le attività, soprattutto straordinarie, dell'Agenzia, quali risultano desumibili dall'atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle Finanze per gli anni 2003-2005, sono così sintetizzabili:

- a) raggiungimento di obiettivi di stabilità, di sviluppo e di equità fortemente integrati tra di loro, con specifico riferimento all'ultimo aspetto, su cui più direttamente può incidere l'azione dell'Agenzia;
- b) creazione di una fiscalità volta alla semplificazione, alla trasparenza e all'efficacia;
- c) realizzazione del federalismo, nel rispetto delle previsioni del disegno di legge finanziaria per l'anno 2003;
- d) semplificazione del sistema tributario, con specifico riferimento alla riduzione delle onerosità complessive derivanti dall'adempimento dell'obbligazione tributaria;
- e) attivazione di un efficace sistema informativo a supporto delle regioni e delle autonomie locali;
- f) potenziamento e valorizzazione della comunicazione istituzionale, in coerenza con le funzioni di informazione ed assistenza ai contribuenti, anche attraverso la pianificazione ed il monitoraggio delle attività di informazione.

Le attività che l'Agenzia sta portando avanti sembrano ben coerenti con le suddette linee generali di "politica fiscale".

I risultati già conseguiti nella "costruzione" dell'anagrafe dei beni immobili, con riferimento soprattutto al recupero dei consistenti pregressi arretrati e alla determinazione degli altri presupposti per la realizzazione di una effettiva integrazione delle banche dati ipocatastali, indispensabile per semplificazioni e federalismo fiscale, consentono di guardare al futuro con fiducia, soprattutto se le azioni pianificabili potranno contare su risorse finanziarie adeguate per gli indispensabili non rinviabili investimenti: ci si riferisce in particolare all'area delle conservatorie, a quella della cartografia ed al potenziamento dei sistemi informatico e telematico.

Sul piano più generale, nel campo dell'equità ma, anche, della semplificazione e della trasparenza, appare fondamentale l'impegno che l'Agenzia dovrà assicurare per risolvere, grazie anche ad auspicabili interventi normativi a carattere innovativo, problemi che si trascinano da anni.

E' in proposito da ricordare come la revisione degli estimi catastali, prevista dal DPR n. 138/1998, con effetto dall'1.01.2000, sia rimasta inattuata e come, conseguentemente, non sia stata esercitata dal Governo dell'epoca la delega prevista dall'art. 18 della Legge 133/1999, che lo impegnava ad emanare, entro il 18.02.2000 (termine prorogato al 18.01.2001 dall'art. 99 della legge n. 342/2000), uno o più decreti legislativi in materia di tassazione degli immobili per razionalizzare e perequare il prelievo fiscale.

La disposizione sopra richiamata si aggiunge ad una serie di norme succedutesi nell'ultimo decennio, che certamente non hanno contribuito a conseguire obiettivi di semplificazione e trasparenza del sistema. In particolare, la previsione di revisione degli estimi, regolata dal DPR n. 138/1998, aveva assolutamente ignorato o sottovalutato le gravi criticità che ne hanno reso impossibile la concreta attuazione e che sono da considerarsi, soltanto ora, in via di risoluzione con le attività svolte nell'ultimo biennio e tuttora in corso. E' stato, infatti, necessario misurarsi: da un lato con l'insufficiente conoscenza della effettiva consistenza delle basi informative disponibili, con il loro stato di aggiornamento e con la scarsa qualità dei dati; dall'altro con l'esigenza di definire le nuove regole ed il nuovo meccanismo di determinazione degli estimi catastali, con stretto riferimento a principi/valori di equità fiscale.

L'esigenza di un processo di revisione profondamente innovativo emerge dalla obsolescenza funzionale del sistema vigente. Il Nuovo Catasto Edilizio Urbano è stato costituito con R.D.L. n. 652/39 e successivamente modificato ed integrato, prima in sede di conversione nella Legge n. 1249/39 e, poi, dal D.Lgs. n. 514/48. Il relativo regolamento d'attuazione risale al 1949 (D.P.R. n. 1142) e l'entrata in vigore del catasto urbano è avvenuta solo nel 1962, in applicazione del D.M. 4 dicembre 1961.

Il ventennio intercorso tra la legge istitutiva e l'attivazione del catasto urbano spiega perché quest'ultimo sia nato già in parte obsoleto, e per di più con una struttura tariffaria definita sulla base di redditi che risalivano al triennio 1937-39. Ad oltre quindici anni dalla fine della seconda guerra mondiale, infatti, il tessuto urbanistico era molto diverso da quello esistente a metà degli anni Trenta; l'attività edilizia, il mercato immobiliare e la struttura proprietaria si presentavano, inoltre, profondamente trasformati. La prima revisione generale delle tariffe, nonostante abbia avuto luogo solo nel 1990, dopo cinquant'anni, si è limitata sostanzialmente ad una rivalutazione monetaria delle rendite catastali, senza aggiornare l'ormai superato sistema valutativo del 1939.

L'attuale modello catastale risente, inoltre, dell'impostazione centralistica, tipica dell'epoca ma ormai completamente superata alla luce del decentramento dei servizi e delle funzioni catastali ai Comuni, in particolare per ciò che concerne, ai sensi dell'art. 66 della D.Lgs. n. 112/98, la revisione degli estimi.

Analoghe considerazioni possono essere svolte anche per il catasto terreni. Anzi, poiché il catasto fabbricati ha mutuato il proprio modello da quello del catasto rurale risalente al 1886, le criticità in precedenza analizzate acquistano un maggiore rilievo. Di fatto, in questi ultimi cinquanta anni – cioè successivamente all'ultima reale revisione del sistema di valutazione utilizzato dal catasto terreni – lo scenario socio economico, organizzativo e produttivo dell'agricoltura italiana ha subito radicali trasformazioni, certamente non inferiori alle modificazioni avvenute nel territorio urbanizzato del Paese.

In tale contesto va ad incunarsi il rilievo che ha assunto il gettito tributario nel settore immobiliare. In seguito all'introduzione dell'imposta comunale sugli immobili ed alla contestuale revisione degli estimi operata dall'Amministrazione nel 1992, tale gettito ha

superato i trenta milioni di euro, corrispondente ad oltre il 10% della totalità delle entrate tributarie dello Stato. Occorre, inoltre, rilevare come una quota del suddetto gettito, superiore al 50%, sia destinata ad alimentare la fiscalità locale ed a garantire in larga misura le risorse finanziarie necessarie agli enti locali medesimi.

Da quanto sopra espresso discende l'esigenza di un processo riformatore che sappia cogliere le opportunità offerte dall'impiego degli strumenti informatici e dall'utilizzo di sistemi informativi territoriali, nei quali le banche dati siano condivise tra i diversi utilizzatori, e, non ultimo, dagli avanzamenti nel frattempo conseguiti negli studi economici ed estimativi.

A tali finalità tendono le attività progettuali svolte in questo campo dall'Agenzia, ormai giunte in fase conclusiva, interpretando il manifesto intendimento dell'Autorità Politica, volto ad imprimere al settore una risolutiva svolta innovativa. Con questo approccio, è stata privilegiata un'opzione che, attraverso il diretto coinvolgimento degli enti locali, possa garantire un drastico contenimento di costi e di orizzonte temporale; ciò, peraltro, aderendo alle attese della collettività in termini di equità fiscale, trasparenza e di semplificazione delle procedure, oltre che naturalmente di efficienza ed efficacia dei risultati conseguibili.

o

o o

Altrettanto forte resta la tensione realizzativa del decentramento di funzioni catastali, previsto dal D. Lgs. n. 112/1998: purtroppo, però, le energie spese con un'accurata pianificazione e con intense azioni condotte, in sintonia con le associazioni rappresentative delle realtà locali, non hanno dato i risultati attesi, per le forti criticità emerse nel processo attuativo. Si è, di fatto, determinata una preoccupante fase di "stallo" che compromette in maniera seria il rispetto del termine del febbraio 2004, fissato dal D.P.C.M. 19 dicembre 2000.

Tale situazione è riconducibile, anzitutto, al forte disagio manifestato dai dipendenti e dalle OO.SS. nei confronti dell'attuazione del processo. Con l'estensione della sperimentazione si sono venuti ad accrescere nel personale il timore e le insicurezze in merito ai disagi connessi alla mobilità del personale verso sedi di decentramento (singoli comuni o sedi di aggregazioni) distanti dai capoluoghi di provincia, nonché all'utilizzazione non professionalmente adeguata nell'impiego diretto presso i Comuni.

Incertezze, però, si sono riscontrate anche nell'atteggiamento delle amministrazioni comunali, come emerge dal sondaggio promosso dall'Agenzia e patrocinato dal Ministro; incertezze verosimilmente indotte dalla rigidità delle modalità attuative previste dalla vigente normativa.

Varie iniziative parlamentari di sindacato ispettivo e di modifica dell'impianto normativo si sono rese interpreti di questo disagio.

Della complessiva situazione il Governo ha preso atto, come emerge dagli interventi svolti, presso la Commissione Finanze (23.07.02) e presso la Commissione Stato – Città ed autonomie locali (12.12.02), è emersa la consapevolezza delle preoccupazioni legate ai temi della mobilità del personale e della necessità dell'introduzione di modifiche normative, che agevolino detto processo, garantendo una maggiore flessibilità nell'ambito delle possibili alternative offerte a ciascun Comune.

E' auspicabile che gli approfondimenti che l'Autorità Politica sta conducendo, con l'ausilio dell'Agenzia e dell'associazionismo degli enti locali, possano condurre rapidamente a decisive conclusioni in grado di riavviare ed agevolare il processo, la cui incidenza sugli obiettivi di federalismo è innegabile.

o

o o

Quanto, infine, agli obiettivi di semplificazione del sistema tributario ed in genere delle onerosità complessive degli adempimenti, l'Agenzia è impegnata a proseguire ed intensificare le azioni che hanno già consentito importanti realizzazioni telematiche, conseguite attraverso un sempre più efficace rapporto con la concessionaria SOGEI.

In tale contesto risultati significativi sono quelli prodotti con l'adempimento unico, per la registrazione, trascrizione e volturazione degli atti immobiliari, in vista dell'estensione a tutte le province, con il conseguente accordo Agenzia – Anci – Cons. Notarile, per rendere possibile l'eliminazione della denuncia di variazione ICI.

Non meno rilevanti le innovazioni in campo catastale, introdotte con le procedure DOCFA 3 (per le variazioni o nuove costruzioni del catasto fabbricati), VOLTURA 1 (per le variazioni degli intestatari in catasto derivanti da successioni o altri atti immobiliari non assoggettati all'adempimento unico), DOCTE (per le variazioni colturali del catasto rurale) e, di prossima introduzione, come PREGEO 8 (per gli aggiornamenti del catasto terreni e della cartografia catastale).

In tale scenario non sarà trascurata la cogente esigenza di ridisegnare l'architettura anche del sistema di pubblicità immobiliare, tenendo conto dell'obsolescenza delle norme istitutive e dell'enorme sviluppo dei processi informatici e telematici, che oggi possono ancor più supportare sviluppi del sistema, in linea con le necessità di una società moderna, pur fatte salve tutte le condizioni di salvaguardia e sicurezza, a garanzia dei soggetti titolari dei diritti reali sugli immobili. Pertanto l'Agenzia non mancherà di essere propositiva, per auspicabili interventi anche normativi finalizzati ad agevolare:

- l'integrale uso degli archivi, dei documenti e degli atti digitali, gestiti attraverso processi informatici e telematici, supportati da un esteso utilizzo della firma digitale;

- la rivisitazione dei criteri di trattazione di atti, dichiarazioni di successione e formalità ipotecarie, al fine di eliminare ridondanze e sovrapposizioni di adempimenti;
- la razionalizzazione e la semplificazione della gestione degli archivi ipotecari, migliorando e potenziando la qualità dei servizi resi, anche nell'ottica di qualificare i tributi come corrispettivi di servizi a favore di chi li eroga.

La finalità sarà quella di trattare e gestire i processi in questione in modo unitario, nella loro interezza ed integrazione, così da conseguire risultati completi ed utili, anche ai fini dell'interscambio delle informazioni, in tempi ragionevoli, predefinibili e con un adeguato rapporto costi-benefici.

Da rilevare infine che le innovazioni normative in tema di notifiche degli atti catastali, introdotte con l'art. 74 della L. 342/2000 per ragioni connesse ad esigenze di trasparenza e di migliore tutela degli interessi legittimi dei cittadini, hanno comportato maggiori oneri a carico dell'Agenzia, sia in termini di attività da svolgere che di costi da sostenere.



L'Agenzia fornirà agli organi competenti contributi tecnici per gli interventi normativi. Per quanto riguarda la predisposizione di atti normativi, essa sarà effettuata in osservanza delle regole e delle direttive emanate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri in tema di analisi tecnico normativa (ATN) e di analisi dell'impatto della regolamentazione (AIR).

1.3 - IL CONTESTO OPERATIVO E GESTIONALE DELL'AGENZIA

IL PERSONALE

Il personale inizialmente attribuito all'Agenzia è quello precedentemente in carico al preesistente Dipartimento del Territorio, ad eccezione di quanto attribuito all'Agenzia del Demanio; tale personale risultava caratterizzato da una professionalità adeguata ad una struttura operativa orientata a modalità tradizionali di lavoro, anche per quanto riguarda i rapporti con gli utenti dei servizi.

La ereditata distribuzione territoriale del personale è risultata squilibrata rispetto ai carichi di lavoro e tale situazione, in mancanza di sostanziali strumenti che agevolino la mobilità, permane ancora oggi, rischiando di penalizzare in misura crescente il perseguimento degli obiettivi di politica fiscale, con particolare riguardo per quelli di efficienza e di equità.

Una risorsa su cui l'Agenzia ha potuto far conto in questi anni è la capacità operativa acquisita con i dipendenti con contratto a tempo determinato (ex LSU), che costituiscono un'opportunità per il futuro dell'Agenzia, in considerazione della loro crescente e sempre più soddisfacente professionalizzazione.

Resta, pertanto, fortemente avvertita l'esigenza di promuovere ogni utile iniziativa finalizzata alla stabilizzazione delle risorse in argomento, che dovrà aver luogo nell'ambito del più generale quadro di riferimento normativo e di compatibilità economico-finanziarie.

E' indubbio che un rafforzamento della capacità dell'Agenzia di rispondere proficuamente alle attese di miglioramento dei servizi erogati, in termini di efficienza e qualità, presuppone il consolidamento e arricchimento del patrimonio di risorse umane. Tale obiettivo è perseguibile anche attraverso questo prezioso "serbatoio" di risorse, senza tuttavia trascurare la correlata necessità di riequilibrio sul territorio delle competenze professionali.

Tutto ciò presuppone – evidentemente – la necessaria azione di coordinamento del Ministero vigilante e del D.P.F. per la definizione e l'inquadramento delle opportune soluzioni, allargato a tutte le articolazioni dell'Amministrazione finanziaria.

Rispetto alla situazione ereditata dal Dipartimento è in atto una profonda trasformazione del contesto in cui si svolgono le attività istituzionali dell'Agenzia, in relazione:

- al progressivo riassorbimento dell'arretrato ed al conseguente miglioramento delle banche dati;
- alla estensione e diffusione dei processi informatici e telematici, che comportano un aumento della interazione diretta da parte degli utenti;
- al decentramento dei servizi catastali agli enti locali;

- alla contrazione delle attività istituzionali nell'area dei Servizi tecnici - estimativi a supporto di altre Amministrazioni.

A ciò si aggiungono i compiti specifici connessi al ruolo dell'Agenzia come organo dotato di autonomia amministrativa, gestionale, organizzativa, patrimoniale e finanziaria, con compiti del tutto nuovi o assorbimento di compiti precedentemente svolti da altre strutture. Basti considerare l'adozione di un bilancio di esercizio di tipo economico, la gestione diretta del personale per gli aspetti giuridici ed economici, la gestione del patrimonio, lo sviluppo delle infrastrutture e delle applicazioni informatiche.

Più in generale ciò comporta l'esigenza di sviluppare una complessiva e articolata capacità di governo dei fenomeni gestionali, orientata alla realizzazione degli obiettivi strategici.

Appare evidente che l'insieme delle trasformazioni di contesto e di ruolo dell'Agenzia hanno richiesto e ancora richiedono un'ampia e profonda riqualificazione professionale, per compensare quanto più possibile la carenza di specifiche professionalità, che non risultano disponibili neppure nell'ambito più allargato dell'Amministrazione finanziaria.

LE DOTAZIONI FINANZIARIE

Come è noto, fin dalla sua nascita l'Agenzia si è trovata a fronteggiare un forte squilibrio tra le dotazioni finanziarie ed i fabbisogni, causato da sottostime risalenti al 2000, in sede di ripartizione delle risorse da assegnare alle costituenti Agenzie.

I successivi bilanci dello Stato, non tenendo conto di tali carenze, hanno riprodotto le condizioni generali di "sofferenza". In particolare si è sempre manifestata:

- una rilevante carenza relativa alla copertura dei costi del personale (le cui partite stipendiali sono ancora oggi in parte appostate su altri centri di responsabilità);
- la mancata considerazione dei necessari incrementi delle spese obbligatorie connesse ad adempimenti di legge (notifiche) o strumentali per la gestione dei tributi (servizi di cassa);
- la mancata assegnazione all'Agenzia di risorse per la copertura di costi (quali ad esempio quelli per visite mediche, equo indennizzo, assegni ad personam, spese legali) precedentemente assicurata direttamente dalle strutture centrali del Ministero o attraverso il ricorso all'assestamento di bilancio.

Tale situazione risulta ancora più critica per i vincoli, derivanti dalle disposizioni del D.Lgs n. 300/99, in base alle quali:

- il bilancio delle agenzie deve essere redatto secondo criteri civilistici (costi attribuiti nell'esercizio di competenza);
- le agenzie non possono impegnare o erogare somme eccedenti le entrate, né ricorrere a qualsiasi forma di indebitamento e quindi non possono chiudere l'esercizio in perdita.

Nel 2001 e nel 2002 è stato possibile far fronte ai fabbisogni minimali per la copertura di costi di funzionamento assolutamente non comprimibili (personale, conduzione dei sistemi informativi, gestione delle sedi periferiche), sia mediante parziali integrazioni degli stanziamenti, ottenuti peraltro attraverso specifici e lunghi percorsi amministrativi, sia attraverso l'impiego di risorse dell'Agenzia originariamente destinate ad altre finalità.

In assenza di certezze sulla possibilità di coprire tutti i costi, l'Agenzia è stata costretta a differire talune tipologie di spesa, con la conseguenza di essere esposta a pesanti critiche sullo stato degli uffici, da parte degli utenti e dell'opinione pubblica in generale.

Occorre tenere nel debito conto che la struttura dei costi non può essere sostanzialmente modificata in un arco di tempo limitato, ma richiede interventi incisivi che manifestano i loro effetti in tempi lunghi, anche per quanto riguarda la razionalizzazione dei consumi.

È pertanto auspicabile che nel 2003 le azioni finalizzate al superamento di tali criticità possano finalmente conseguire i risultati attesi.

L'ORGANIZZAZIONE E GLI STRUMENTI GESTIONALI

Il necessario processo di ridefinizione delle logiche e delle strutture organizzative non ha potuto procedere con un passo adeguato alla complessità dei compiti richiesti all'Agenzia, per le limitazioni relative al quadro delineato.

L'avvio del processo di riorganizzazione ha necessariamente coinvolto dapprima le Direzioni Centrali, costituite ex novo o profondamente ridefinite nei compiti e nelle strutture, che risultano tuttavia ancora carenti di alcune specifiche e necessarie professionalità.

Per superare la tradizionale frammentazione di competenze e responsabilità e focalizzare gli sforzi sul raggiungimento di obiettivi comuni e definiti, sono state istituite specifiche strutture progettuali e si è attivato un sistema di coordinamento e un metodo di controllo sulle attività progettuali ("program management").

Un ulteriore importante passo nel processo di riorganizzazione verrà compiuto nel 2003 con l'istituzione delle direzioni regionali, con responsabilità di gestione complessiva delle

proprie articolazioni territoriali, superando la logica di indirizzo e controllo di tipo "burocratico". Successivamente verranno riorganizzati gli uffici provinciali, con particolare attenzione alla trasformazione del contesto operativo.

Un elemento essenziale per la capacità di governo dell'Agenzia è costituito dai sistemi gestionali, che si avvalgono di appositi strumenti informatici dedicati, ma sono costituiti altresì da componenti organizzative, metodologiche e culturali.

Lo sviluppo della componente tecnologica di questi sistemi, avviato nel 2001, ha conseguito alcuni obiettivi di base, ma i risultati complessivi sono da ritenersi ad oggi inferiori alle attese, per cause riconducibili a difficoltà di implementazione ed a criticità impreviste continuamente emergenti, più volte evidenziate e rappresentate alla società concessionaria.

Tale situazione è inoltre aggravata dall'attuale dipendenza dell'Agenzia da soggetti terzi, per la disponibilità di informazioni chiave ai fini gestionali, con particolare riferimento a quelle sul personale, per il quale non si dispone ancora di un quadro unitario.

Questo stato di fatto produce come conseguenza l'impossibilità di impiegare pienamente ed in modo integrato le più importanti leve gestionali a disposizione.

Il superamento di tali gravi criticità richiede il coinvolgimento fattivo e ben coordinato di tutti i soggetti a diverso titolo coinvolti: strutture interne dell'Agenzia, Dipartimento per le Politiche Fiscali, Ragioneria Generale dello Stato, partner tecnologico.

L'Agenzia del Territorio è pienamente disponibile per ogni iniziativa congiunta che possa concorrere a realizzare un più sollecito e soddisfacente sviluppo dei sistemi gestionali e non mancherà, anche nel corso del 2003, di farsi parte attiva per favorire le opportune forme di collaborazione.

2 - Quadro di sintesi del piano

2.1 - ANDAMENTO DEI TREND GESTIONALI: ESERCIZI 2001 E 2002

Il primo biennio di attività dell’Agenzia si caratterizza per una pluralità di iniziative volte al progressivo miglioramento dei livelli qualitativi e quantitativi dei servizi prestati, nonché alla realizzazione delle innovazioni e dei cambiamenti strutturali e organizzativi richiesti dal nuovo ruolo e dalla nuova missione, in buona misura differenti rispetto a quelli del preesistente Dipartimento.

Tali iniziative non hanno mancato di riflettersi positivamente sull’andamento della gestione, come risulta dal quadro di seguito delineato, articolato per aree tematiche, nel quale si da conto dei trend più significativi.

SERVIZI CATASTALI, CARTOGRAFICI E DI PUBBLICITA’ IMMOBILIARE

Già nel 2001 è stato conseguito il rilevante obiettivo di garantire sostanzialmente il regolare trattamento di tutte le nuove domande affluite, facendo venir meno la causa principale della formazione di arretrato. Nel 2002 questo incremento dell’efficienza complessiva, reso possibile soprattutto dalle innovazioni organizzative e tecnologiche, ha avuto ulteriore impulso, consentendo di liberare risorse da impiegare in progetti strategici.

Per quanto riguarda le innovazioni tecnologiche, in particolare, vanno menzionate:

- lo sviluppo generalizzato nel 2002 della informatizzazione e della possibilità di accesso ai servizi per via telematica, rispetto all’anno precedente¹;
- l’avvio della fase sperimentale della registrazione in atti del modello unico e dei processi di addebito automatico in connessione con i sistemi bancari;
- il completamento delle procedure contabili nei servizi di pubblicità immobiliare, con possibilità di pagamento elettronico tramite Pagobancomat e carte di credito (non esteso secondo i programmi esclusivamente per motivi finanziari);
- il potenziamento del sistema di interscambio telematico con i comuni e professionisti (Sister);
- l’integrazione delle banche dati catastali e delle conservatorie;
- la predisposizione della procedura informatica DOCFA 3 per l’acquisizione contestuale, in formato elettronico, sia delle dichiarazioni (di nuova costruzione o variazioni) che delle planimetrie e degli elaborati grafici.

¹ Tra i dati più significativi: l’incremento rispetto all’anno precedente dal 33% al 37% della quota di volture acquisite telematicamente; il conseguimento di una quota del 92% per le visure e certificati catastali rilasciati automaticamente e del 47% per la quota di ispezioni ipotecarie effettuate per via telematica (entrambe in aumento apprezzabile rispetto al 2001, ma non precisamente quantificabile per difformità delle modalità di consuntivazione tra i due anni considerati)

L'insieme di tali innovazioni ha comportato anche un miglioramento della qualità, in termini di tempestività di aggiornamento delle banche dati, affidabilità dei dati e fruibilità dei servizi da parte delle diverse tipologie di utenti.

Tra i risultati più apprezzabili, in termini di vicinanza ai cittadini e di fruibilità dei servizi, è da considerare anche l'attivazione dei nuovi uffici provinciali, per le province di recente istituzione oltre all'apertura di diversi sportelli catastali, presso le sedi di altrettanti Comuni, nei quali si erogano i servizi catastali primari.

OSSERVATORIO DEL MERCATO IMMOBILIARE

Nel biennio 2001 – 2002 si è innanzitutto provveduto alla omogeneizzazione della banca dati, relativamente alle tipologie immobiliari derivate dalle nuove zone dell'osservatorio, conseguenti alla armonizzazione tra le microzone catastali con le zone OMI.

Si è inoltre operato per il potenziamento dell'architettura informatica di supporto, in chiave di integrazione rispetto all'insieme dei sistemi dell'Agenzia.

E' stato per la prima volta elaborato un rapporto annuale di analisi delle compravendite, che fornisce un contributo significativo allo studio dei fenomeni di mercato.

L'andamento complessivo delle attività depone in favore di:

- una progressiva, sempre maggiore visibilità e rilevanza dell'Agenzia nel panorama dei soggetti che operano per la conoscenza e l'analisi del mercato immobiliare;
- una crescente ed organica integrazione delle attività dell'Osservatorio nei processi operativi dell'Agenzia, cui conseguono, sia uno sviluppo dell'efficienza complessiva, sia l'arricchimento e lo sviluppo delle professionalità coinvolte.

SERVIZI TECNICI ISTITUZIONALI

Nell'area dei Servizi tecnici - estimali istituzionali si è riscontrata ormai negli ultimi anni una sensibile contrazione della domanda proveniente da altre Amministrazioni, che si traduce in una corrispondente diminuzione del numero degli incarichi conferiti all'Agenzia.

Nell'ambito dell'intesa siglata in data 9 agosto 2001 con l'Agenzia del Demanio, inoltre, è stata attribuita a quest'ultima, sia la competenza sui pareri di conformità, nell'ambito dei procedimenti di "nulla osta alla spesa" per le locazioni passive della Pubblica Amministrazione, sia l'attività di progettazione e direzione lavori.

Ciò comporta un'ulteriore contrazione degli "incarichi per lavori" (che si somma a quella dovuta al calo della domanda). Tali incarichi, destinati a venire progressivamente meno,

vengono attualmente svolti "a stralcio".

Ne risulta una sostanziale contrazione del fabbisogno di risorse umane, a fronte del quale l'Agenzia sta operando per una progressiva riqualificazione dei dipendenti e per il sollecito potenziamento della capacità operativa nell'area dei Servizi per il mercato, per la quale si prefigurano invece favorevoli opportunità di sviluppo.

SERVIZI PER IL MERCATO

I servizi destinati alla vendita, in regime di concorrenza, sono stati offerti sul mercato a partire dal 2001.

Già nell'anno di avvio i ricavi delle nuove attività, pari a circa 560.000 €, hanno premiato gli sforzi dell'Agenzia, attestando la sussistenza di concrete opportunità di sviluppo.

Su queste basi, si era pertanto programmata per il 2002 una forte crescita dei ricavi, previsti pari a € 4.200.000. Sebbene ambizioso, questo obiettivo è stato ampiamente superato con ricavi pari a € 7.900.000; i risultati superiori alle attese si spiegano in buona parte con l'intensa attività di cartolarizzazione, avviata nel corso dell'anno ed inizialmente non prevedibile. Si tratta per sua natura di un'attività a carattere straordinario, della quale è prevista la continuazione per il 2003, ma che verrà senz'altro meno in seguito.

Sulla base dell'andamento complessivo degli incarichi e dei riscontri del mercato, è comunque prevedibile l'ulteriore sviluppo delle attività, anche al netto delle cartolarizzazioni.

ANAGRAFE DEI BENI IMMOBILIARI

Una specifica struttura progettuale, finalizzata alla costituzione dell'Anagrafe dei beni immobiliari attraverso il recupero di ogni tipo di arretrato e l'informatizzazione delle banche dati, era stata formalmente avviata già nell'autunno del 2000.

L'obiettivo primario era aggredire l'ingente massa di arretrato, il quale costituiva un forte impedimento allo sviluppo dell'Anagrafe, aveva conseguenze negative sulla operatività corrente e avrebbe inoltre potuto rappresentare un freno al processo di decentramento delle funzioni catastali.

A questo fine, nel biennio 2001-2002 sono state attribuite al progetto le risorse straordinarie costituite dagli LSU (successivamente assunti con contratto a tempo determinato), nonché quelle rese disponibili da recuperi di efficienza, di cui si riscontra il costante incremento negli anni.

Con il procedere delle attività, la consistenza dell'arretrato è risultata di gran lunga

superiore a quella stimata negli anni precedenti. Dal punto di vista qualitativo, inoltre, si è riscontrato che l'arretrato riguardava non soltanto lavorazioni tradizionali (volture, tipi mappali e di frazionamento, note di trascrizione ...), ma anche altre attività, di particolare rilievo nel quadro di un serio programma di allineamento delle banche dati. Si tratta più precisamente di attività connesse a situazioni ed esigenze di specifici uffici, definite con l'avanzamento del progetto, quali ad esempio: annotamenti delle conservatorie, allineamento dell'identificativo particellare fra mappa di catasto terreni ed urbano e relativi archivi amministrativo – censuari, acquisizione di note di trascrizione, acquisizione di soggetti dai repertori, ricostruzione di formalità mancanti.

L'emergere di tali situazioni ha richiesto una costante ed impegnativa ridefinizione degli obiettivi, delle priorità e della programmazione operativa, per valorizzare l'apporto di tutte le risorse, umane ed economiche, dedicate. Grazie a questi sforzi il volume complessivo di arretrato, la cui consistenza iniziale è valutabile come corrispondente a 11,3 milioni di ore; si è ridotto ad appena 4,2 milioni di ore al termine del 2002, cioè pari al 37% dello stock iniziale.

Se ne ricava pertanto che il progetto è avviato a concludersi con successo, per le attività da realizzare, con tempi correlati alle risorse che sarà possibile dedicarvi.

Un aspetto critico che occorre evidenziare riguarda la distribuzione geografica delle lavorazioni, che, con il procedere delle attività, risulta sempre più disomogenea rispetto a quella delle apparecchiature informatiche e soprattutto delle risorse umane dedicate. Lo spostamento delle lavorazioni (realizzabile a seconda dei casi attraverso i documenti fisici o per via telematica) consente infatti di ovviare solo parzialmente a tale situazione.

DECENTRAMENTO DELLE FUNZIONI CATASTALI AGLI ENTI LOCALI

L'attuazione del dettato normativo comporta che l'attuale organizzazione delle attività catastali, a base provinciale, sia disarticolata per gli aspetti operativi sugli oltre 8.000 comuni italiani, ovvero su forme aggregative degli stessi, laddove gli enti locali non intendano affidare in convenzione all'Agenzia il concreto esercizio delle attività operative connesse alle funzioni in oggetto.

Coerentemente con tale complesso obiettivo, l'Agenzia ha svolto tutte le attività propedeutiche e necessarie per l'attuazione del Piano di decentramento, elaborato tenendo conto della prevista scadenza del febbraio 2004. In particolare è stata sviluppata la sperimentazione presso 8 uffici provinciali, relativamente a 15 poli di decentramento (che raggruppano 193 comuni per una popolazione complessiva di 800.000 abitanti).

Le ulteriori azioni, condotte in piena sintonia con le associazioni rappresentative degli enti

locali, non hanno tuttavia prodotto risultati proporzionati agli sforzi compiuti, per un insieme di difficoltà riscontrate, di cui si è dato conto nel paragrafo 1.2.

A fronte di questi impedimenti oggettivi, che hanno determinato l'attuale fase di stallo, le tendenze evolutive del processo di decentramento delle funzioni catastali ed i loro riflessi gestionali non sono al momento definibili, in quanto strettamente connessi alla realizzazione di nuove e specifiche iniziative (anch'esse menzionate nel paragrafo 1.2) che non rientrano nella potestà decisionale dell'Agenzia, rispetto alle quali si fornirà ogni necessario contributo.

REVISIONE DEGLI ESTIMI

Al fine di giungere alla definizione di un piano di sviluppo dei processi revisionali, funzionale all'incremento della efficacia ed equità del sistema impositivo immobiliare, sono stati svolti rigorosi studi ed analisi della realtà italiana, unitamente alla verifica delle tendenze evolutive in atto nelle principali realtà estere maggiormente vicine al sistema italiano.

Tutto ciò ha consentito di sottoporre all'Autorità politica un'articolata ipotesi dei modelli tecnico-metodologici, evidenziando le principali criticità associate alle diverse opzioni e le prime indicazioni circa le risorse necessarie in termini temporali ed economici. Sono state, altresì, sviluppate le attività di verifica a campione sul territorio (test) per l'individuazione delle componenti progettuali di maggior rilievo.

Da evidenziare che ogni possibile approccio alla revisione degli estimi deve assicurare la coerenza con gli obiettivi di decentramento delle funzioni catastali e con il relativo dettato normativo, che attribuisce all'Agenzia il compito di definire le regole generali e le metodologie da adottare con uniformità sul territorio nazionale, nonché la verifica ed il monitoraggio dei processi di aggiornamento e della qualità delle informazioni. Lo sviluppo degli adempimenti connessi con la realizzazione e l'adozione del nuovo sistema degli estimi catastali, è invece attribuito alla competenza degli enti locali.

SISTEMI GESTIONALI

Lo sviluppo dei sistemi gestionali è stato affidato ad un apposito progetto, avviato con l'obiettivo di dotare l'Agenzia di un sistema integrato, che consenta di ottimizzare le funzioni di staff attraverso un percorso di avvicinamento progressivo al modello organizzativo a tendere, al nuovo modello dei processi ed alle conseguenti relazioni tra centro e periferia.

Tale progetto è centrato principalmente nelle seguenti aree:

- gestione del personale;
- pianificazione e controllo;
- contabilità e bilancio;
- gestione degli approvvigionamenti e logistica.

Nel corso degli ultimi 2 anni, tuttavia, l'implementazione dei sistemi non ha conseguito risultati in linea con le attese, per le ragioni già esposte nel paragrafo 1.3, con la conseguenza che le attività svolte dall'Agenzia nelle 4 aree menzionate risultano ancora particolarmente onerose e non sufficientemente spedite, considerata l'esigenza di dover sempre ed in ogni caso assicurare l'attendibilità delle informazioni ed il loro corretto trattamento.

PERSONALE

Nei suoi primi due anni di attività, l'Agenzia ha improntato la gestione delle risorse umane al criterio della valorizzazione delle potenzialità e delle professionalità del proprio personale.

Al contempo ha costantemente perseguito l'adeguamento quantitativo e qualitativo degli organici agli effettivi fabbisogni, contemperando le generali esigenze di efficienza dell'organizzazione con le aspettative legittime dei dipendenti, operando le necessarie innovazioni sulla base del consenso.

È stato così possibile conseguire i seguenti risultati:

- realizzazione di iniziative formative centrate sulle esigenze di sviluppo organizzativo e personale;
- inserimento mirato di alcune professionalità chiave, richieste dal nuovo modello organizzativo;
- sviluppo di un ambiente umano, di uno stile di relazione e di un sistema di aspettative improntati alla fiducia e connotati da scarsa conflittualità, come attestato anche da una apposita analisi di clima, effettuata per disporre di riscontri quanto più possibile oggettivi.

Per quanto riguarda invece il livello degli organici, si è prodotta una percepibile diminuzione del numero assoluto dei dipendenti a tempo indeterminato, come risultante di due principali ed opposti fattori: le note limitazioni alle nuove assunzioni e le impreviste assegnazioni da altre amministrazioni.

ATTIVITÀ SCIENTIFICHE E DI RAPPRESENTANZA INTERNAZIONALE

Nel corso del 2002 l'Agenzia del Territorio ha partecipato a molteplici manifestazioni scientifiche e fornito il proprio contributo in diverse sedi istituzionali europee operanti nel settore catastale e della cartografia.

In particolare, in occasione del primo Congresso sul catasto nell'Unione Europea, svoltosi a Granada nel maggio 2002, l'Agenzia del Territorio ha condiviso con le istituzioni ed enti di altri Paesi dell'Unione l'esigenza di porre le basi per un percorso di progressivo ravvicinamento ed armonizzazione delle singole realtà nazionali, attualmente notevolmente diversificate. Ciò anche al fine di agevolare la realizzazione di nuovi servizi informativi pan-europei, che presuppone la interoperabilità dei vari sistemi nazionali e pone pertanto necessariamente problemi di uniformazione e standardizzazione, tanto per l'aspetto operativo, quanto sotto il profilo strutturale e contenutistico.

La prima iniziativa intrapresa in tal senso si è concretizzata nell'ottobre 2002 con la costituzione di una struttura fissa di collegamento, denominata Comitato Permanente del Catasto. Oltre alla reciproca conoscenza dei diversi sistemi, quale indispensabile presupposto per l'accesso alle rispettive banche dati informatizzate e per avviare un processo di armonizzazione, il Comitato Permanente del Catasto persegue i seguenti obiettivi esterni:

- divenire interlocutore nei confronti delle Istituzioni dell'Unione Europea, anche al fine di rappresentare autorevolmente in tale sede le tematiche catastali;
- svolgere un ruolo di interlocutore competente ed unitario per i Paesi in fase di accesso all'Unione Europea (Paesi candidati).

Tra le prime attività del Comitato si evidenziano:

- l'approvazione di una "Dichiarazione del Catasto nell'Unione Europea", quale documento base per un coordinamento delle future azioni comuni ed alla cui elaborazione l'Agenzia del Territorio sta fornendo il proprio contributo;
- la creazione di uno specifico sito web al fine di fornire una informazione dinamica sulle attività del Comitato stesso, sui principali progetti europei, nonché sui servizi forniti dalle singole istituzioni catastali degli Stati Membri.

In coincidenza con il semestre di presidenza italiana dell'Unione Europea, l'Agenzia del Territorio assumerà la direzione del Comitato Permanente del Catasto ed i connessi oneri per le attività di rappresentanza, coordinamento ed iniziativa, attribuite all'organo di Presidenza del Comitato, nonché quelli relativi alla gestione dello specifico sito web, già in fase di avanzata realizzazione da parte della Direzione Generale del Catasto Spagnolo, attuale presidente del Comitato Permanente del Catasto, in carica fino a giugno 2003.

Durante il periodo di presidenza, l'Agenzia del Territorio, intende altresì promuovere l'organizzazione di un convegno per illustrare lo stato di avanzamento dei progetti promossi dal Comitato, per migliorare la reciproca conoscenza dei sistemi europei e per verificare le problematiche di convergenza di taluni elementi di base (particella, ...), anche al fine di favorire l'attività di creazione di una rete di interscambio di informazioni in materia catastale.

Prosegue altresì la partecipazione dell'Agenzia in seno all'Organizzazione Europea per gli Studi nel settore della Fotogrammetria (OEEPE), in quanto la stessa esprime, attraverso il direttore della Direzione cartografia, catasto e pubblicità immobiliare, il Primo Delegato italiano. La nomina dei delegati, uno rappresentativo degli Organi cartografici ed uno del mondo dell'Università e ricerca, esperti dello specifico settore, è affidata al Ministero degli Esteri.

L'Organizzazione, rappresentativa di 12 Stati europei, conduce studi ed esperienze applicative delle nuove metodologie di rilievo aerofotogrammetrico e di telerilevamento per la formazione ed aggiornamento delle cartografie e rappresentazioni territoriali, fra le quali significativa è quella a valenza catastale.

Le Commissioni, che costituiscono l'Organizzazione, si riuniscono due volte all'anno: a rotazione i Paesi membri organizzano l'incontro della durata di due giorni e mezzo.

L'Italia, e per essa l'Agenzia, ha organizzato l'incontro del secondo semestre 2001.

COMUNICAZIONE

La strategia di comunicazione esplicitata nel mese di novembre 2001 definiva una serie di obiettivi prioritari legati alla fase di forte cambiamento in cui si trovava l'Agenzia. Le iniziative di comunicazione attivate nel corso del 2002 hanno contribuito a creare adeguati canali di comunicazione.

Sul versante della comunicazione esterna è apparso prioritario affermare l'immagine dell'Agenzia, informando adeguatamente gruppi professionali, istituzioni e cittadini sul cambiamento in atto e sui servizi. Per tale ragione sono state scelte iniziative ad elevata visibilità, quali l'aggiornamento continuo e la revisione del sito Internet, ed eventi consolidati, quali, ad esempio, la partecipazione a Forum P.A. ed Euro PA. Inoltre, sono stati curati i rapporti con gli organi di stampa e di informazione, selezionando i messaggi da veicolare sulla base delle esigenze emerse nel corso dell'attuazione del programma. Sul fronte interno lo strumento di maggiore impatto, oltre alla newsletter interna, è stato rappresentato dalla progettazione del nuovo sito intranet.

Gli obiettivi prioritari per il programma di comunicazione 2003 sono stati individuati grazie al bilancio/valutazione dell'attuazione del Piano 2002 e sono strettamente connessi alle

linee strategiche generali e agli obiettivi di gestione individuati dalla Direzione dell'Agenzia per il 2003, in relazione ai quali vengono individuati due "percorsi" strategici di comunicazione integrata.

Gli **obiettivi prioritari** del programma di comunicazione 2003 privilegiano due temi in particolare:

- **sostenere il miglioramento della nuova organizzazione:** promuovere senso di appartenenza e professionalità, focalizzando gli interventi soprattutto in funzione di un maggior coinvolgimento degli Uffici periferici, per un miglioramento diffuso dei livelli di *performance* di tutta l'Agenzia;
- **sostenere l'innovazione e la qualità dei servizi:** garantire completezza, tempestività ed efficacia dell'informazione ai cittadini, ai professionisti e alle istituzioni pubbliche e private (con particolare riguardo alle potenzialità del sito Internet dell'Agenzia), nel quadro dello sviluppo di una sempre maggiore presenza dell'Agenzia nei settori di competenza, valorizzando il percorso di qualità totale intrapreso.

2.2 - QUADRO DI SINTESI DEGLI OBIETTIVI DI PIANO

La rappresentazione sintetica degli obiettivi di piano viene effettuata in due distinti prospetti: per le attività di produzione e per i progetti non finalizzati alla produzione.

Ciò in quanto, ad eccezione dei fabbisogni di ore, diversi sono i criteri di rappresentazione, i contenuti di informazione ed i livelli di dettaglio ottenibili.

Si è scelto di rappresentare il progetto *Costituzione dell'Anagrafe dei beni immobiliari* nel prospetto delle attività di produzione per due ragioni:

- in quanto le attività e gli output del progetto sono in ampia misura omogenei rispetto a quelli delle attività istituzionali ordinarie;
- perché è pertanto possibile fornire informazioni specifiche, per quanto riguarda gli obiettivi di produzione e quelli di qualità ed efficacia.

ATTIVITÀ PROGETTUALI

Progetto	Fabbisogno di ore (1)	Obiettivi quantitativi e qualitativi
Revisione degli estimi	200.000	<ul style="list-style-type: none"> - Verifica del modello tecnico-gestionale - Predisposizione di regolamenti, istruzioni e manuali operativi per l'attuazione della riforma - Formazione ai comuni per un massimo di 12.000 ore di docenza - Predisposizione di documentazione preliminare e formulazione di proposte ai comuni per la rivisitazione delle microzone
Decentramento delle funzioni catastali	250.000	Apertura di un numero massimo di 330 sportelli catastali decentrati, nell'ambito dei 3.600 comuni che si sono già espressi o sono in procinto di esprimersi in merito al decentramento. Il numero delle effettive aperture è correlato alle risorse logistiche messe a disposizione dai comuni interessati. Pertanto l'obiettivo prefissato è il seguente: n° di comuni in cui vengono aperti sportelli decentrati / n° di comuni che mettono a disposizione le risorse logistiche necessarie = 1
Banca dati integrata	5.000	<ul style="list-style-type: none"> - Rivisitazione del progetto precedente per l'adeguamento alla nuova piattaforma tecnologica - Bonifica delle banche dati (effettuata operativamente dalla società concessionaria): eliminazione del 15% delle note presenti nell'Archivio delle note ausiliarie
Sistema informativo OMI	60.000	<ul style="list-style-type: none"> - Sperimentazione del processo di rilevazione per mezzo delle schede presso 17 uffici provinciali - Definizione di un progetto quadro per la standardizzazione del processo di rilevazione - Sviluppo del sistema cartografico per la rappresentazione territoriale della banca dati OMI
Formazione (2)	130.000	127.000 ore di formazione erogata
Altri progetti di miglioramento gestionale-operativo (3)	35.000	
Totale progetti	680.000	
<p>(1) Per l'impiego delle ore complessivamente disponibili per tutte le attività dell'Agenzia (compresi i restanti progetti e la direzione e coordinamento generale) si veda l'apposita tabella del successivo paragrafo 2.3.</p> <p>(2) La differenza di ore tra le due colonne è dovuta al fatto che nella prima è compresa la docenza interna.</p> <p>(3) Per il dettaglio degli obiettivi di questi progetti si rinvia al paragrafo 3.3.2.</p>		

ATTIVITÀ DI PRODUZIONE 2003

Attività / Macroprocesso	Fabbisogno di ore (1)	Obiettivi di produzione		Obiettivi di qualità ed efficacia
Servizi catastali e cartografici	5.800.000	2.200.000 domande di voltura, di cui 40% acquisite automaticamente	⇒	Note di voltura registrate con procedure automatiche / Note di voltura presentate ≥ 66% (2)
			⇒	Domande di voltura inserite in atti / domande di voltura accettate (indice di deflusso) = 1
		400.000 atti di aggiornamento del catasto terreni (Pregeo)	⇒	Inserimento in atti degli afflussi di aggiornamento geometrico del NCT con procedura Pregeo: • 62% entro 15 gg. Per i Tipi di frazionamento • 73% entro 15 gg. Per i Tipi mappali
			⇒	Atti inseriti in banca dati / atti Pregeo accettati (indice di deflusso) = 1
		910.000 richieste di denunce e variazioni di unità del catasto fabbricati (DOCFA)	⇒	Controllo in sopralluogo dei documenti DOCFA accettati = 6%
			⇒	Efficienza = 4,6 uiu / ora
		24.750.000 visure e certificati catastali, di cui il 38% per via telematica (Sister)	⇒	Visure e certificati catastali rilasciati in via automatica contestualmente alla richiesta / Totale visure e certific. Rilasciati ≥ 92%
600.000 richieste di aggiornamento mappe e basi censuarie				
Servizi di pubblicità immobiliare	2.790.000	3.400.000 formalità	⇒	Domande di annotazione lavorate (liquidate o rifiutate) / domande di annotazione depositate = 1
			⇒	Domande di annotazione eseguite / domande di annotazione accettate = 1
			⇒	Efficienza = 3,3 formalità / ora
		350.000 certificazioni ipotecarie	⇒	Evasione delle certificazioni ipotecarie entro 60 gg. Dalla richiesta ≥ 85%
		15.400.00 ispezioni ipotecarie, di cui il 50% per via telematica		
				Attivazione del modello unico informatico in almeno il 70% dei distretti notarili
Osservatorio del mercato immobiliare (3)	270.000	Validazione su base semestrale dei comuni italiani	⇒	Puntualità e completezza: validazione dei dati del primo semestre entro il 31 luglio, per tutti i comuni
		Rapporto annuale sull'analisi dei volumi di compravendita	⇒	Puntualità: Realizzazione del rapporto ufficiale entro il 31 luglio
Servizi tecnici istituzionali	400.000	2.500 incarichi per lavori		
		25.000 incarichi per consulenze tecniche		
		10.000 incarichi per stime erariali		
		12.500 incarichi per stime fiscali		
Servizi per il mercato	320.000	500 consulenze specialistiche in convenzione	⇒	Ricavi per € 3.300
		3.800 stime di business in convenzione	⇒	
		33.000 u.i.u. primarie per cartolarizzazioni	⇒	Ricavi per € 5.100
Costituzione dell'Anagrafe dei beni immobiliari	2.810.000	900.00 volture	⇒	Ulteriori province per le quali è prevista la completa eliminazione di volture arretrate = 30
		1.500.000 atti geometrici		
		450.000 accatastamenti e variazioni		
		90.000 istanze		
		260.000 rasterizzazioni e calcoli di planimetrie		
		3.800.000 validazioni note e dati alfanumerici		
		900.000 toponimi		
		80.000 allineamenti mappe		
Altre attività espresse in ore: 120.000				
Attività indirette di produzione	3.140.000			
15.530.000 Totale ore per attività di produzione				
<p>(1) Per l'impiego delle ore complessivamente disponibili per tutte le attività dell'Agenzia (compresi i restanti progetti e la direzione e coordinamento generale) si veda l'apposita tabella del successivo paragrafo 2.3.</p> <p>(2) Comprese quelle per le quali il notaio non ha richiesto l'acquisizione da nota.</p> <p>(3) Esclusa l'attività del progetto "sistema informativo OMI".</p>				

2.3 - QUADRO DELLE RISORSE UMANE PER IL 2003

Nel 2003 l'Agenzia disporrà di una forza media pari a 11.900 persone (compresi 1.540 LTD). Di queste 818 sono part-time, con un utilizzo medio del 71%.

Le ore lavorabili pro capite, al netto dello straordinario e dell'attività incentivata, sono pari a 1.446.

Le risorse umane complessivamente a disposizione dell'Agenzia sono pertanto quelle riportate nella tabella seguente. Per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo 4.2.

Risorse Umane disponibili per le attività 2003	
TIPOLOGIA	DISPONIBILITÀ
RISORSE ORDINARIE	14.670.000
LTD	2.200.000
Totale	16.870.000

L'impiego delle risorse umane complessivamente disponibili per il conseguimento degli obiettivi dell'Agenzia, tenuto conto dei diversi profili professionali, è riportato nella tabella seguente. Si fa presente che le ore rese disponibili dai recuperi di efficienza nelle attività istituzionali, dovuti anche alle innovazioni tecniche, sono state destinate allo sviluppo dei progetti strategici dell'Agenzia.

Impiego delle Risorse Umane dell'Agenzia per tipologie di attività: Piano 2003

DESCRIZIONE ATTIVITÀ	RISORSE (ore)		
	DIREZIONI CENTRALI	STRUTTURE PERIFERICHE	TOTALE AGENZIA
Attività Istituzionale Ordinaria	10.000	12.390.000	12.400.000
- Servizi catastali e cartografici		(5.800.000)	(5.800.000)
- Servizi di Pubblicità Immobiliare		(2.790.000)	(2.790.000)
- Osservatorio del Mercato Immobiliare		(270.000)	(270.000)
- Servizi tecnici istituzionali	10.000	(390.000)	(400.000)
- Indirette di produzione		(3.140.000)	(3.140.000)
Servizi per il mercato	10.000	310.000	320.000
Progetti strategici	45.000	3.280.000	3.325.000
- Costituzione Anagrafe Beni Immobiliari (1)	(10.000)	(2.800.000)	(2.810.000)
- Revisione Estimi	(10.000)	(190.000)	(200.000)
- Decentramento	(15.000)	(235.000)	(250.000)
- Banca dati integrata	(5.000)		(5.000)
- Sistema informativo OMI	(5.000)	(55.000)	(60.000)
Progetti di miglioramento gestionale-operativo	45.000	120.000	165.000
- Formazione	(10.000)	(120.000)	(130.000)
- Altri progetti (2)	(35.000)		(35.000)
Direzione e coordinamento generale (3)	660.000		660.000
- Supporto e gestione risorse	(420.000)		(420.000)
- Indirizzo, coordinamento e controllo	(240.000)		(240.000)
TOTALE	770.000	16.100.000	16.870.000
<p>(1) In sede di pianificazione delle attività del progetto, la produttività dei lavoratori a tempo determinato (LTD) è considerata pari al 90% di quella dei dipendenti a tempo indeterminato.</p> <p>(2) Per il dettaglio degli altri Progetti di miglioramento gestionale-operativo si veda il paragrafo 3.3.2.</p> <p>(3) Ad eccezione delle attività specificamente svolte dalle Direzioni Centrali per: Progetti strategici, Progetti di miglioramento gestionale-operativo, Servizi per il mercato.</p>			

3 - Le attività

PREMESSA

Il complesso delle attività 2003 dell'Agenzia è stato impostato e programmato con particolare riguardo per il conseguimento degli obiettivi generali e degli obiettivi specifici, contenuti nell'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2003 - 2005.

Il recepimento di tali obiettivi risulta puntualmente nella trattazione delle diverse attività.

3.1 - ATTIVITÀ ISTITUZIONALE ORDINARIA

L'attività istituzionale ordinaria dell'Agenzia è svolta esclusivamente attraverso le sue strutture periferiche e può essere distinta in:

- **Attività istituzionale diretta**, suddivisa per tipologia di servizio istituzionale;
- **Attività istituzionale indiretta**, di supporto all'insieme dei servizi istituzionali, suddivisa per tipologia di attività. L'attività istituzionale indiretta può essere propriamente definita anche come **Attività indiretta di produzione**.

Attività istituzionale ordinaria diretta - Quadro riepilogativo (0re)

SERVIZIO ISTITUZIONALE	Preconsuntivo 2002	Piano 2003
Servizi catastali e cartografici	6.020.000	5.800.000
Servizi di pubblicità immobiliare	2.750.000	2.790.000
Osservatorio del mercato immobiliare	270.000	270.000
Servizi tecnici istituzionali	560.000	400.000
Totale	9.600.000	9.230.000

Attività istituzionale ordinaria indiretta (Attività indiretta di produzione)

MACROPROCESSO	Preconsuntivo 2002 (ore)	Piano 2003 (ore)
Servizi di supporto e gestione risorse	2.740.000	2.480.000
Servizi di indirizzo, coordinamento e controllo	740.000	660.000
Totale attività indiretta	3.480.000	3.140.000

Ai fini di una corretta comparazione, occorre considerare che parte delle attività considerate come indirette nel 2002 sono state più opportunamente riclassificate come dirette per il 2003, in quanto costituiscono parte integrante del ciclo di produzione (per circa 300.000 ore).

Da rilevare inoltre che, per sua natura, l'attività di formazione non può essere compresa tra le attività indirette di produzione, ma viene considerata nell'ambito dei "Progetti di sviluppo e di supporto", in quanto finalizzata allo sviluppo del capitale umano dell'Agenzia.

3.1.1 - SERVIZI CATASTALI E CARTOGRAFICI

Strategia

Nell'area dei servizi catastali e cartografici l'attività dell'Agenzia è volta al conseguimento di un crescente livello di produttività, in relazione a nuove procedure informatiche più efficienti ed integrate, nonché alla riduzione delle lavorazioni al di fuori delle procedure ordinarie, per effetto del miglioramento degli archivi, conseguente alla significativa diminuzione degli arretrati e alla loro tendenziale eliminazione.

Lo sviluppo dell'efficienza consentirà di disporre di risorse necessarie, sia per compensare le diseconomie di scala connesse al decentramento delle funzioni catastali, sia per lo sviluppo di altre attività.

Obiettivi per il 2003

Ai fini del piano 2003 si ipotizza che l'Agenzia continuerà a svolgere direttamente l'attività catastale per tutto l'anno o che comunque, anche nel caso di trasferimento delle funzioni catastali a specifici comuni o loro aggregazioni, il trasferimento formale delle risorse avvenga, anche con riferimento agli effetti economici, non prima del 1/1/2004.

Nell'ambito dei servizi catastali e cartografici gli obiettivi generali che l'Agenzia si pone per il 2003, già peraltro perseguiti nei 2 anni precedenti, sono:

- pieno e prioritario soddisfacimento della domanda corrente di servizi senza ulteriore creazione di arretrato;
- aumento della quota di attività svolta per via telematica, sia in acquisizione dei flussi di aggiornamento che per visure e certificati catastali;
- sviluppo del livello di informatizzazione delle procedure di accettazione degli atti predisposti dai professionisti, per incrementare l'aggiornamento diretto delle banche dati censuaria e cartografica su atti predisposti dai professionisti.

Risorse umane

PROCESSI	Preconsuntivo 2002 (ore)	Piano 2003 (ore)
Accettazione (compreso DOCFA)	840.000	800.000
Aggiornamento banche dati	2.870.000	2.500.000
Visure e certificati	1.350.000	1.250.000
Sportelli catastali decentrati		100.000
Gestione cassa servizi catastali (1)	---	130.000
Consulenza, assistenza e supporto tecnico amministrativo (2)	660.000	720.000
Contenzioso	300.000	300.000
Totale	6.020.000	5.800.000
(1) nel 2002 erano considerate come attività indirette.		
(2) nel 2002 non erano comprese le attività di supporto tecnico amministrativo ai servizi informatizzati (considerate come indirette).		

Indicatori di servizio (produzione)

	Preconsunt. 2002	Piano 2003
Domande di voltura totali di cui % acquisite automaticamente	2.170.000 37%	2.200.000 40%
Atti di aggiornamento del catasto terreni (procedura Pregeo)	410.000	400.000
Richieste di denunce e variazioni di unità del catasto fabbricati (procedura DOCFA)	970.000	910.000
Richieste di aggiornamento mappe e basi censuarie (comprese le correzioni del data base)	540.000	600.000
Visure e certificati catastali (tutti) (1) di cui % per via telematica (Sister) di cui cartacei	24.400.000 33% 5,2%	24.750.000 38% 4,7%

Indicatori di servizio (efficacia e qualità)

	Piano 2002	Preconsuntivo 2002	Piano 2003
Aggiornamento atti NCEU con procedura Docfa: efficienza espressa in unità immobiliari urbane / ora	4,0	4,6	4,6
Rapporto tra domande di voltura inserite in atti su domande di voltura accettate (indice di deflusso)	1	1	1
Rapporto tra atti inseriti in banca dati su atti Pregeo accettati (indice di deflusso)	1	1	1
Visure e certificati catastali rilasciati in via automatica contestualmente alla richiesta / Totale visure e certific. rilasciati (il termine ai sensi della L. 241/90 è di 1 giorno)	almeno 90%	92%	almeno 92%
Inserimento in atti degli afflussi di aggiornamento geometrico del NCT con procedura Pregeo: <ul style="list-style-type: none"> • entro 15 gg. Per i Tipi di frazionamento • entro 15 gg. Per i Tipi mappali 	60% 60%	62% 73%	almeno 62% 73%
Controllo in sopralluogo dei documenti DOCFA accettati (1)	4%	6%	6%
Note di voltura registrate con procedure automatiche / Note di voltura presentate	almeno 60%	66%	almeno 66%
Unità immobiliari urbane provviste di calcolo di superficie / Unità immobiliari urbane presenti in banca dati che necessitano di calcolo di superficie	50%	60%	70%
(1) È stato pianificato il 6% di controlli in sopralluogo dei documenti DOCFA accettati, rispetto al 4% previsto per il 2002, per il fondamentale obiettivo del miglioramento della qualità della banca dati.			

Attività progettuali correlate

Codice progetto	Titolo
a	Costituzione anagrafe beni immobiliari
b	Revisione estimi
c	Decentramento delle funzioni catastali
i	Banca dati integrata
l	Evoluzione sistema cartografia
m	Dematerializzazione
o	Evoluzione sistema ipotecario e catastale
eg1	Servizi telematici del territorio

La descrizione dei progetti è contenuta nella sezione 5 - Piano degli investimenti.

3.1.2 - SERVIZI DI PUBBLICITÀ IMMOBILIARE

Strategia

Nell'area dei servizi di pubblicità immobiliare l'Agenzia persegue il conseguimento di un crescente livello di integrazione tecnologica, organizzativa e funzionale con le altre attività istituzionali, nonché lo sviluppo del livello di informatizzazione, al fine di rendere sempre più fruibili ed efficienti i servizi stessi.

Obiettivi per il 2003

Nell'ambito dei servizi di pubblicità immobiliare gli obiettivi generali che l'Agenzia si pone per il 2003, già peraltro perseguiti nei 2 anni precedenti, sono:

- aumento della quota di attività svolta per via telematica, sia per l'accettazione delle formalità che per le ispezioni ipotecarie;
- coinvolgimento degli ordini dei notai per la introduzione e diffusione del "modello unico telematico", che consente l'aggiornamento automatico sia delle banche dati di pubblicità immobiliare che di quelle catastali.

Risorse umane

PROCESSI	Risorse umane (ore / persona)	
	Precons. 2002	Piano 2003
ACQUISIZIONE E AGGIORNAMENTO RR.II.	1.030.000	1.000.000
ISPEZIONI E CERTIFICAZIONI IPOTECARIE	1.460.000	1.420.000
GESTIONE CASSA SERVIZI PUBBLICITA' IMMOBILIARE (1)	0	110.000
ATTIVITA' DI ASSISTENZA E CONSULENZA IPOTECARIA	220.000	220.000
CONTENZIOSO SU TEMATICHE IPOTECARIE, CIVILISTICHE O FISCALI	40.000	40.000
Totale	2.750.000	2.790.000
(1) nel 2002 erano considerate come attività indirette.		

Indicatori di servizio (produzione)

	Preconsunt. 2002	Piano 2003
Formalità	3.460.000	3.400.000
Ispezioni ipotecarie di cui % per via telematica	14.900.000 47%	15.400.000 50%
Certificazioni ipotecarie	360.000	350.000

Indicatori di servizio (efficacia e qualità)

	Piano 2002	Preconsuntivo 2002	Piano 2003
Aggiornamento dei Registri Immobiliari: efficienza espressa in formalità/ora	2,8	3,3	3,3
Evasione delle certificazioni ipotecarie entro 60 gg. Dalla richiesta (il termine ai sensi della L. 241/90 è di 90 giorni)	75%	85%	almeno 85%
Domande di annotazione lavorate (liquidate o rifiutate) / Domande di annotazione depositate	Non previsto	Non previsto	1
Domande di annotazione eseguite / Domande di annotazione accettate	Non previsto	Non previsto	1
Attivazione del modello unico informatico			almeno il 70% dei distretti notarili

Attività progettuali correlate

Codice progetto	Titolo
a	Costituzione anagrafe beni immobiliari
d	Acquisizione HW e SW
i	Banca dati integrata
l	Evoluzione sistema cartografia
m	Dematerializzazione
o	Evoluzione sistema ipotecario e catastale
eg1	Servizi telematici del territorio
eg2	Trasmissione atti immobiliari

La descrizione dei progetti è contenuta nella sezione 5 - Piano degli investimenti.

3.1.3 - OSSERVATORIO DEL MERCATO IMMOBILIARE

Strategie

Ampliando la propria sfera di azione, l'Osservatorio del mercato immobiliare assolve a finalità strategiche di rilevanza istituzionale, sia esterne che interne all'Agenzia.

Per quanto riguarda le finalità esterne, l'Osservatorio si propone di divenire sempre più un punto di riferimento certo ed oggettivo per la conoscenza e l'analisi del mercato immobiliare. In quest'ambito l'obiettivo strategico consiste nel distinguersi per l'oggettività e l'universalità delle fonti (banche dati del catasto e delle Conservatorie), nonché per la capillarità e l'imparzialità delle rilevazioni dei valori, assolvendo in tal modo alla missione istituzionale assegnata dalle normative vigenti, senza sovrapporsi ai diversi istituti ed organizzazioni che studiano il mercato immobiliare.

La finalità interna di rilevanza strategica consiste nel garantire il sostegno operativo al processo di revisione degli estimi catastali e alla loro successiva gestione dinamica, nonché nel fornire supporto tecnico alle attività estimali di competenza dell'Agenzia.

Obiettivi per il 2003

Il principale obiettivo operativo dell'attività ordinaria dell'Osservatorio del mercato immobiliare (così come già per il 2002) consiste nella validazione dei valori del mercato immobiliare, su base semestrale, di tutti i comuni italiani. Si tratta di un processo articolato, che consiste sostanzialmente nella rilevazione capillare (su base empirica e non strutturata, da basi informative plurime) dei dati sul mercato immobiliare, che una volta opportunamente trattati vengono sottoposti ad apposite Commissioni di validazione operanti presso ciascun ufficio provinciale, che ne sanciscono la validità.

A tale attività va aggiunta quella della gestione del progetto Sistema informativo OMI, trattata nell'apposito paragrafo 3.2.5.

Risorse umane

PROCESSI	Risorse umane (ore / persona)	
	Precons. 2002	Piano 2003
OSSERVATORIO DEL MERCATO IMMOBILIARE	270.000	270.000
Totale	270.000	270.000

Indicatori di servizio (produzione)

	Preconsuntivo 2002	Piano 2003
Comuni validati	8.100	8.100
Pubblicazione del rapporto annuale sull'analisi dei volumi di compravendita	1	1

Indicatori di servizio (efficacia e qualità)

	Piano 2002	Piano 2003
Aggiornamento su base semestrale dei Valori del mercato immobiliare dei comuni italiani	---	Puntualità e completezza: aggiornamento della banca dati del primo semestre 2003 entro il 31 luglio, per tutti i comuni italiani
Rapporto annuale sull'analisi dei volumi di compravendita del 2002	---	Puntualità: realizzazione del rapporto ufficiale entro il 31 luglio

Attività progettuali correlate

Codice progetto	Titolo
e	Sistema informativo OMI

La descrizione del progetto è contenuta nella sezione 5 - Piano degli investimenti.

3.1.4 - SERVIZI TECNICI ISTITUZIONALI

Strategie

L'attività dei Servizi tecnici istituzionali è volta a soddisfare, sulla base dell'attuale normativa, la domanda di attività estimative proveniente dalla Pubblica Amministrazione, ampliando al contempo l'offerta di servizi connessi agli incarichi.

Obiettivi per il 2003

Gli obiettivi prefissi per il 2003 tengono conto della sensibile contrazione della domanda proveniente da altre Amministrazioni, di cui si è già detto nel paragrafo 2.1 "Andamento dei trend gestionali".

Risorse umane

PROCESSI	Risorse umane (ore / persona)	
	Precons. 2002	Piano 2003
SERVIZI TECNICI ISTITUZIONALI	560.000	400.000
TOTALE	560.000	400.000

Indicatori di servizio (produzione)

	Preconsunt. 2002	Piano 2003
Incarichi per lavori	4.700	2.500
Incarichi per consulenze tecniche	35.300	25.000
Incarichi per stime erariali	14.200	10.000
Incarichi per stime fiscali	16.200	12.500
Totale incarichi	70.400	50.000

Attività progettuali correlate

Codice progetto	Titolo
---	---

3.2 - SERVIZI PER IL MERCATO

Strategie

L'Agenzia perseguirà l'ampliamento dell'attuale presenza sul mercato.

Questo obiettivo di carattere generale verrà perseguito attraverso:

- servizi forniti sul mercato in regime di libera concorrenza (nuovi servizi e servizi "paraistituzionali" a favore di soggetti pubblici per i quali in passato venivano svolte attività gratuite ed istituzionali);
- servizi "a valore aggiunto" connessi a modalità innovative di erogazione dei servizi istituzionali (visure, certificazioni);
- servizi formativi collegati alle competenze professionali esistenti.

Obiettivi 2003

I principali servizi da fornire sul mercato sono rivolti a soggetti prevalentemente pubblici, in regime di libera concorrenza, principalmente nelle seguenti aree:

- servizi estimativi nel settore immobiliare, che nell'esercizio 2003 dovranno soddisfare prioritariamente i fabbisogni connessi ai processi di "cartolarizzazione", anche con riguardo alle necessarie attività di regolarizzazione;
- apertura del mercato per la realizzazione dell'anagrafe immobiliare fiscale in materia di ICI;
- ricerca di nuove opportunità di mercato derivanti dalla vendita di servizi a valore aggiunto rispetto a quelli istituzionali di base, con particolare riferimento a modalità innovative di erogazione dei servizi istituzionali stessi (visure, certificazioni).

Nell'ambito dell'ampliamento dell'offerta di servizi sul mercato l'Agenzia opererà in modo che non si determinino situazioni di conflitto con le categorie professionali e a tal fine è alla ricerca di opportune forme di intesa per evitare potenziali incomprensioni e contenziosi.

Con la Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze, saranno valutate forme di collaborazione estensibili al mondo universitario, agli enti territoriali, alle associazioni rappresentative delle categorie professionali interessate, per la fornitura di servizi formativi in materia tecnico/giuridica ed economica, per il governo del patrimonio immobiliare e per la gestione del territorio.

Tutto ciò potrebbe prefigurare anche una specifica "istituzione", con l'apporto fondamentale delle competenze professionali presenti nell'Agenzia, anche nell'ottica dell'individuazione di nuove opportunità occupazionali.

Risorse umane

DESCRIZIONE ATTIVITÀ	Risorse umane (ore / persona)	
	Precons. 2002	Piano 2003
Servizi per il mercato	200.000	320.000
TOTALE ATTIVITÀ	200.000	320.000

Indicatori di servizio (produzione)

	Preconsunt. 2002	Piano 2003
CONVENZIONI		
- Consulenze specialistiche (n° incarichi)	280	500
- Stime di business (n° incarichi)	12.400	3.800
CARTOLARIZZAZIONI (n° u.i.u. primarie)	(*)	33.000
(*) Nel 2002 le attività di cartolarizzazione erano comprese nelle Stime di business.		

Indicatori di servizio (efficacia)

	Piano 2002	Preconsuntivo 2002	Piano 2003
CONVENZIONI (Ricavi in €)	4.200.000	3.700.000	3.300.000
CARTOLARIZZAZIONI (Ricavi in €)		4.200.000	5.100.000
TOTALE RICAVI	4.200.000	7.900.000	8.400.000

Attività progettuali correlate

Codice progetto	Titolo
f	Servizi per il mercato

La descrizione del progetto è contenuta nella sezione 5 - Piano degli investimenti.

3.3 - PROGETTI STRATEGICI E DI MIGLIORAMENTO GESTIONALE-OPERATIVO

Lo scenario in cui l’Agenzia del Territorio si troverà ad operare nei prossimi anni sarà caratterizzato dal consolidamento delle azioni finalizzate al conseguimento degli obiettivi generali, correlati alla missione dell’ente:

- qualità dei servizi, ovvero accessibilità diffusa capillarmente sul territorio attraverso processi di consultazione e aggiornamento semplificati;
- perequazione nel classamento e nelle tariffe catastali, adeguando gli estimi alla realtà del mercato immobiliare;
- informatizzazione e qualità delle banche dati, in termini di completezza e allineamento delle informazioni;
- efficacia ed efficienza nei processi gestionali dell’Agenzia;
- innovazione nei servizi nell’ambito tanto delle attività tradizionali quanto nelle nuove aree di mercato.

A fronte di tali obiettivi di ampio respiro si rendono necessari investimenti di portata pluriennale, che si articolano su 2 filoni:

- progetti strategici;
- progetti di miglioramento gestionale-operativo.

3.3.1 PROGETTI STRATEGICI

I progetti strategici dell’Agenzia sono i seguenti:

- A. Anagrafe dei beni immobiliari
- B. Revisione degli estimi
- C. Decentramento
- D. Banca dati integrata
- E. Sistema informativo OMI.

A - Costituzione dell'anagrafe dei beni immobiliari

Strategie

La costituzione e l'informatizzazione dell'anagrafe dei beni immobiliari costituiscono presupposti indispensabili per avvicinare l'utenza professionale e privata al prodotto/servizio erogato; avvicinamento che è tanto più significativo quanto maggiore è lo sforzo nello sviluppo di servizi di qualità ad elevato valore aggiunto e nel rendere disponibile l'utilizzo di sistemi telematici e della firma digitale (in un contesto di semplificazione degli adempimenti operativi). L'anagrafe dei beni immobiliari è, altresì, presupposto fondamentale per assicurare sia il necessario e già avviato processo d'integrazione delle banche dati (catasto – conservatoria) sia lo sviluppo di nuove metodologie di revisione degli estimi finalizzate al miglioramento del livello dell'equità fiscale.

L'ambito del progetto è stato ridefinito per ricomprendere attività che, precedentemente pianificate come iniziative specifiche, trovano la corretta collocazione in un contesto unitario in cui si possono sviluppare sinergie di metodo; il progetto è stato quindi articolato in 2 fasi logiche.

Fase 1. Sistematizzazione degli archivi e recupero dell'arretrato – Progetto avviato nel 2000.

Come è noto, a seguito di una rilevazione, effettuata presso tutti gli uffici periferici, nel corso del 2000, fu avviato un progetto dedicato alla costituzione dell'ABI che, nella sua prima articolazione, fu limitato alle attività di "sistematizzazione" delle informazioni già presenti agli atti degli uffici, allineando il patrimonio informativo disponibile alla realtà documentale.

Per la prima fase del progetto, le attività principali programmate riguardavano:

- trattazione delle volture giacenti per il catasto terreni e fabbricati;
- trattazione degli atti di aggiornamento giacenti (tipi di frazionamento e tipi mappali);
- trattazione modelli 26 (fabbricati rurali e variazioni colturali);
- rasterizzazione e vettorizzazione delle planimetrie pervenute post-appalti;
- validazione dei dati alfanumerici contenuti nelle formalità, a seguito degli appalti espletati e in corso di espletamento;
- allineamento identificativi particellari tra le mappe del catasto terreni e quelle del catasto urbano;
- istanze giacenti presso gli uffici (correzione ovvero legge 154/88);
- bonifica dei toponimi, sia a livello di archivi amministrativo-censuari che cartografici.

A fronte di tali attività fu stimato un impegno complessivo di risorse umane pari a circa 11,3 milioni di ore, alle quali ne vanno aggiunte altre, per complessive 170.000 ore, successivamente definite con l'avanzamento del progetto. Si tratta più precisamente di attività connesse a situazioni ed esigenze di specifici uffici, quali ad esempio: annotamenti delle conservatorie, allineamento censuario delle particelle, acquisizione di note di trascrizione, acquisizione di soggetti dai repertori, ricostruzione di formalità mancanti.

Considerando l'attività già svolta nel 2002, il completamento delle attività prevede un impegno stimato in circa 4 milioni di ore per gli anni successivi.

Fase 2. Completamento degli archivi: aspetti cartografici, planimetrici e di pubblicità immobiliare

Nel Piano Triennale dell'Agenzia per il periodo 2002-2004 risultano già individuate azioni di completamento e di coerenza delle banche dati informatiche con particolare riferimento a quelle delle planimetrie, a quelle cartografiche ed a quelle dei pubblici registri immobiliari, di cui era prevista l'esecuzione attraverso il ricorso ad appalti esterni (digitalizzazione delle mappe, acquisizione delle formalità ante ventennio dall'automazione, etc).

Tali attività sono state più appropriatamente riportate nel progetto "Anagrafe dei Beni Immobiliari", caratterizzandole come **fase 2**, rispetto a quelle del progetto "Recupero", che assumono la connotazione di **fase 1**.

Per questa fase 2 sono state individuate come prioritarie, sulla base di una analisi preliminare, le sottoindicate attività:

- allineamento del data-base *raster* con quello amministrativo-censuario delle planimetrie ed eventuale recupero automatico di planimetrie mancanti;
- digitalizzazione e vettorizzazione di circa 200.000 fogli di mappa gestiti in formato *raster*;
- acquisizione delle formalità in formato *raster* e acquisizione dei dati alfanumerici per le note precedenti il ventennio dall'automazione e loro validazione ¹.

Le attività operative della fase 2 saranno avviate a regime nel 2004.

Nel corso del 2003 saranno avviate alcune attività propedeutiche, che, nel caso in cui si rendessero disponibili le necessarie risorse, potrebbero estendersi al completamento delle attività preliminari per l'affidamento in appalto dei lavori di acquisizione e alla stipula dei relativi contratti.

¹ Poiché l'automazione è stata completata a livello nazionale nel 1996, precedentemente a questa data va completata l'acquisizione di tutte le note in formato raster, alle quali vanno associati i dati alfanumerici. Tali dati sono stati solo parzialmente acquisiti nella precedente automazione.

Risorse umane

Le risorse umane complessivamente previste per il 2003 sono pari a **2.800.000 ore**, di cui 2.200.000 prestate dai lavoratori a tempo determinato (LTD) e 600.000 a fronte di risorse liberate tramite recupero dell'efficienza nei servizi catastali.

Poiché in sede di pianificazione delle attività del progetto, la produttività degli LTD è considerata equivalente al 90% di quella dei dipendenti a tempo indeterminato, si determina una diminuzione di circa 200.000 ore rispetto a quelle teoricamente disponibili. Di conseguenza, le ore sviluppate in termini di produzione sono complessivamente pari a **2.600.000**, così ripartite:

Attività 2003	Ripartizione ore
Recupero arretrato	1.600.000
Informatizzazione documenti	250.000
Allineamento banche dati	750.000
Totale	2.600.000

Da evidenziare l'incremento della produttività degli LTD, che nel 2002 era stata valutata pari all' 80%, e dunque la loro crescente professionalizzazione. Tanto più che tale incremento di produttività sarà associato nel 2003 ad un ampliamento delle attività da svolgere e, dunque, delle competenze professionali di questi dipendenti.

Obiettivi per il 2003 (Fase 1)

Gli obiettivi di produzione del 2003 sono evidenziati nella colonna in grassetto della prima tabella. Nelle altre colonne della stessa tabella sono riportati i dati per la comprensione dell'andamento dell'attività di recupero.

Nella seconda tabella si riportano gli obiettivi di tipo qualitativo.

Indicatori di servizio (produzione)

Attività	Numero pezzi (ad eccezione di "Altre attività")			
	Aprile 2000 (avvio del progetto)	Inizio 2003	Piano 2003	Residuo fine 2003
Recupero arretrato				
Vulture	9.800.000	1.190.000	900.000	290.000
Atti geometrici e variazioni colturali	4.700.000	2.270.000	(1) 1.500.000	770.000
Accatastamenti e variazioni	950.000	510.000	450.000	60.000
Istanze	580.000	140.000	90.000	50.000
Informatizzazione documenti				
Rasterizzazione e calcolo planimetrie	3.700.000	490.000	260.000	230.000
Validazione delle note di trascrizione e iscrizione rasterizzate e dei relativi dati alfanumerici	25.000.000	6.430.000	3.800.000	2.630.000
		(2) 10.000.000	0	10.000.000
Allineamento banche dati				
Toponimi (bonifica - allineamento)	3.000.000	1.990.000	900.000	1.090.000
Allineamento mappe	250.000	220.000	80.000	140.000
Altre attività censite nel 2000 (ore)	200.000	30.000	30.000	0
Ulteriori altre attività (ore) (3)	---	170.000	90.000	80.000

(1) Tale obiettivo è fortemente condizionato dal grado di percorribilità del telelavoro per la trattazione in remoto degli aggiornamenti geometrici, in quanto la concentrazione del 70% dell'arretrato in soli 30 uffici, che non dispongono del personale sufficiente, rende necessario trasferire parte delle relative lavorazioni ad altri uffici. Tenuto conto della complessità delle lavorazioni in questione e delle potenzialità del sistema informatico, che limitano fortemente il numero di utenti remoti collegabili, si è resa pertanto necessaria una apposita sperimentazione, per acquisire le necessarie informazioni di carattere operativo e gestionale. Solo sulla base delle risultanze di tale sperimentazione, la cui conclusione è prevista per il mese di aprile 2003, l'obiettivo potrà essere confermato o ridefinito.

(2) Si tratta dei pezzi relativi agli appalti dei servizi di pubblicità immobiliare che riguardano circa 10.000.000 note, in parte già rasterizzate, di cui devono essere acquisiti i dati alfa numerici. Tali attività sono previste per la Fase 2 del progetto.

(3) Si tratta delle ulteriori altre attività emerse con l'avanzamento del progetto, di cui si è dato conto nell'illustrazione della Fase 1.

Per il completamento della Fase 1 del progetto si richiedono le lavorazioni previste nella colonna "Residuo fine 2003", per le quali sono necessarie complessivamente ulteriori 1.600.000 ore (di cui circa 500.000 per recupero arretrato, 170.000 per informatizzazione

documenti, 950.000 per allineamento banche dati).

Fino ad un massimo di 900.000 ore (con priorità per il recupero dell'arretrato) potrebbero essere finanziate attingendo alle quote incentivanti 2002 (per circa 100.000 ore) e 2003, nella misura di € 13.500.000.

Le restanti 700.000 ore necessarie per il completamento di tutte le attività della Fase 1 richiederebbero un finanziamento aggiuntivo, rispetto a quanto previsto nel bilancio dello Stato, pari a € 10.500.000.

Indicatori di servizio (efficacia e qualità)

	Piano 2002	Preconsuntivo 2002	Piano 2003
Province nelle quali è prevista la completa eliminazione dell'arretrato di voltare (n° progressivo)	60	60	90

Attività progettuali correlate

Codice progetto	Titolo
a	Costituzione dell'anagrafe dei beni immobiliari

La descrizione del progetto è contenuta nella sezione 5 - Piano degli investimenti.

B - Revisione degli estimi

Strategie

Le finalità del progetto consistono nella creazione di un nuovo sistema estimale, idoneo a garantire all'impianto ed in fase di regime livelli di equità nell'imposizione immobiliare significativamente superiori a quelli attuali, attraverso processi di formazione ed aggiornamento dinamici e trasparenti. L'impostazione metodologica fa riferimento ad un modello su base patrimoniale, con possibilità di derivazione su base reddituale.

Al fine di contenere i costi ed i tempi realizzativi del sistema, il progetto tende a perseguire un progressivo miglioramento dei suddetti livelli di equità, garantendo comunque una sufficiente e predefinita soglia di qualità al momento dell'attivazione.

Sempre in considerazione delle risorse disponibili e dell'esigenza di acquisire risultati tangibili da accrescere progressivamente, il progetto prevede la focalizzazione degli sforzi secondo criteri di modularità, in base alla quale si procederà in primo luogo al compimento della revisione degli estimi dei fabbricati, successivamente a quella delle aree fabbricabili e dei terreni rurali.

In tale ottica, nel corso del 2002 l'Agenzia ha condotto direttamente approfondite sperimentazioni per la revisione degli estimi dei fabbricati sul territorio di tredici uffici provinciali per quaranta comuni complessivi, rappresentativi dei mercati immobiliari di centri urbani di grande rilevanza (Roma, Milano, Torino, Napoli), di media rilevanza (Bologna e Firenze), e di limitata rilevanza (Cagliari, Campobasso, ecc.), oltre che su insiemi di piccoli comuni. Tali sperimentazioni hanno consentito di definire, in particolare per il segmento residenziale, i percorsi di attuazione più idonei in funzione del livello di qualità, dei tempi e dei costi attesi.

Sulla base dei risultati emersi, l'Agenzia ha raccolto tutti gli elementi per fornire all'Autorità Politica e agli Organi tecnico-giuridici del Ministero utile supporto all'elaborazione degli schemi di articolato normativo che, ove condivise le ipotesi di riforma, dovranno disciplinare gli obiettivi, i principi ed i criteri alla base del processo estimativo, nonché le specifiche competenze dei diversi soggetti nell'impianto del nuovo sistema.

Sono state individuate le principali macro-attività da svolgere: tale progettazione dovrà trovare un suo consolidamento nel corso del 2003, in ragione soprattutto delle programmate verifiche del modello tecnico-gestionale del processo e delle definitive opzioni tecnico-politiche in merito al ruolo che i Comuni e l'Agenzia dovranno svolgere (anche in deroga alla vigente normativa) per garantire il raggiungimento degli obiettivi di riforma dell'attuale sistema, nei tempi attesi.

Di fatto per la definitiva elaborazione del piano implementativo, la maggiore criticità è costituita

dalle difficoltà previsionali dell'effettivo livello di partecipazione dei Comuni, ai sensi del D.L.vo n. 112/98; ciò soprattutto in considerazione delle incertezze in tema di decentramento, trattate nello specifico paragrafo.

Al riguardo è peraltro da rilevare come già la vigente normativa attribuisca, all'Agenzia, i compiti di elaborare le regole metodologiche e procedurali ed il ruolo di riferimento organizzativo e tecnologico, nonché di coordinamento del processo, al fine di garantire lo sviluppo uniforme sul territorio nazionale, ed il raggiungimento degli attesi livelli di equità, ed ai Comuni, il ruolo di principale soggetto attore della realizzazione dei singoli subsistemi comunali, nel quadro di riferimento unitario sopra indicato.

Per la condivisione del modello tecnico-gestionale e per ricercare le forme più idonee di cooperazione, sarà promossa la costituzione di un apposito tavolo di lavoro con le Associazioni dei Comuni e delle Comunità Montane.

Per l'assunzione dei reciproci impegni e per la definizione del ruolo e delle responsabilità dei Comuni e dell'Agenzia, connessi alla realizzazione del processo, i competenti organi del Ministero valuteranno le iniziative da promuovere per attivare le opportune sedi istituzionali (es. Conferenza Stato – Città ed Autonomie locali).

Si dovranno inoltre sciogliere le residuali riserve circa la possibilità di graduare geograficamente e temporalmente, in coerenza con la programmata riforma del sistema impositivo, il processo di attuazione e l'applicazione dei nuovi estimi, ai fini dell'imposizione fiscale sugli immobili, a valenza sia comunale che statale. A tale finalità potrebbe rispondere un gruppo di lavoro promosso dal Dipartimento per le politiche Fiscali con la presenza dei soggetti interessati.

Obiettivi per il 2003

In coerenza con le premesse considerazioni, gli obiettivi da conseguire nel corso del 2003 risultano mirati, principalmente, a verificare sul "campo" - in stretta e diretta collaborazione con un adeguato numero di Comuni - le concrete implicazioni del modello tecnico-gestionale e le modalità di risoluzione delle criticità eventualmente emergenti, e, nel contempo, a testare l'integrazione operativa tra Agenzia e Comuni nello sviluppo dei percorsi metodologici individuati, attraverso la loro estensione applicativa, e la verifica delle relative risultanze, a campioni significativi di immobili ovvero ad intere realtà amministrative o territoriali. La scelta dei Comuni sarà definita, d'intesa con le Associazioni dei Comuni e delle Comunità montane, in modo da interessare tutte le Regioni e costituire nelle stesse dei poli di riferimento, qualificati per i profili tecnici ed organizzativi, nella fase di estensione del processo nelle rispettive aree

geografiche. Tale scelta sarà vincolata dalla disponibilità dei Comuni a partecipare alla realizzazione dell'intero processo revisionale, atteso che dette attività comportano impegno di risorse economiche ed umane da parte di entrambe le Istituzioni. Infatti, come in precedenza indicato, nello svolgimento delle suddette attività, i Comuni interessati svilupperanno le fasi operative, finalizzate soprattutto alla rilevazione dei dati tecnici ed economici, mentre l'Agenzia assicurerà il coordinamento tecnico-organizzativo, anche attraverso la validazione delle regole metodologiche e procedurali.

Le suddette verifiche permetteranno altresì di fornire il necessario supporto alle Istituzioni ed ai competenti uffici legislativi, oltre che nell'elaborazione delle norme primarie, anche e soprattutto nell'elaborazione degli strumenti regolamentari di attuazione, nonché di definire le specifiche istruzioni operative, sulla base di una completa sperimentazione del modello.

Al fine inoltre di accelerare lo sviluppo della fase implementativa a livello nazionale, e favorirne il completamento in tempi contenuti, è previsto che l'Agenzia analizzi la documentazione a disposizione, la predisponga in modo coerente e strutturato (dati descrittivi, dati cartografici, delimitazione zone OMI, eventuali ortofoto), la invii ai singoli Comuni in modo da consentire agli stessi l'eventuale aggiornamento dei valori delle microzone e/o la possibile rivisitazione geografica, nei casi ritenuti necessari.

Infine, nel corso del corrente anno saranno sviluppate le necessarie attività di formazione delle risorse dell'Agenzia e dei Comuni, in particolare per quelle connesse al processo di verifica del modello tecnico – gestionale, oltre alle normali attività di promozione, indirizzo e coordinamento.

Per quanto sopra rappresentato, l'Agenzia del Territorio, ponendosi nell'ottica di operare ogni consentito contenimento di costi e di tempi per l'attuazione della riforma stessa, ha previsto per il corrente anno 2003 di svolgere gli interventi di seguito meglio specificati:

- a) verifica complessiva del modello tecnico-gestionale, attraverso attività operative e di supporto a quelle dei Comuni, riguardanti venti comuni di dimensioni medio-piccole, ovvero porzioni di comuni di maggiore rilevanza, distribuiti in tutte le Regioni italiane, finalizzate a simulare l'intero processo (dalla fase di rivisitazione delle microzone alla fase di formazione delle funzioni valore e di rilevazione dei dati tecnici ed economici per l'estensione delle procedure estimative su campioni significativi ovvero su tutto il patrimonio immobiliare coinvolto, a quella della determinazione dei nuovi estimi). Più in generale, tali attività permetteranno:
 - di verificare le modalità di gestione del processo, in sinergia con i Comuni interessati, e di risoluzione delle criticità incontrate;

- di completare le verifiche metodologiche e procedurali per l'insieme dei segmenti immobiliari;
 - di pianificare con maggior dettaglio attività, risorse, tempi e costi del processo;
 - di completare la valutazione dell'impatto, ad aliquote invariate, sui gettiti delle diverse imposte statali e comunali derivanti dalle nuove basi imponibili;
- b) predisposizione dei regolamenti, delle istruzioni e dei manuali operativi per l'attuazione della riforma del sistema estimale urbano;
- c) formazione di base e specialistica delle risorse umane:
- formazione di base e specialistica afferente il personale dell'Agenzia (3 persone per ognuno dei 20 uffici più 1 persona per ogni Direzione regionale) e quello dei venti Comuni (2 persone per ogni comune) coinvolti nella verifica del modello tecnico – gestionale;
 - formazione di base del personale dell'Agenzia per i rimanenti Uffici non coinvolti nella verifica, per circa 440 persone (mediamente circa 4 persone per Ufficio e 2 persone per Direzione regionale), al fine di predisporre le condizioni per la più sollecita attuazione del piano realizzativo;
 - fase di formazione del personale dei comuni, il cui svolgimento ed inizio è subordinato alla data di emanazione della norma primaria;
- d) lo svolgimento di attività preparatorie utili ad accelerare i tempi di sviluppo del processo a livello nazionale ed eseguibili sulla base dell'attuale normativa. Dette attività attengono in particolare la verifica e predisposizione di tutta la documentazione da inviare ai Comuni di supporto alla rivisitazione delle microzone, all'analisi/aggiornamento dei valori economici di riferimento ed al completamento ed integrazione dei dati delle microzone con quelli delle zone OMI;
- e) attività di indirizzo e coordinamento dei soggetti coinvolti nelle fasi operative del processo revisionale e di controllo delle risultanze.

A supporto delle suddette attività saranno sviluppati i necessari strumenti informatici, ed in particolare sarà avviata nel corso del 2003 la formazione dell'"anagrafe dei fabbricati" con modalità automatizzate, contenente le informazioni attualmente disponibili nelle banche dati catastali, cartografiche e dell'Omi, integrabili ed aggiornabili con quelle eventualmente in possesso dei Comuni ed altri enti territoriali. Tale attività oltre che funzionale all'implementazione del processo di rilevazione e valutazione del patrimonio immobiliare, si configura di grande rilevanza anche per molteplici altre finalità civili (per esempio a

supporto del cosiddetto "fascicolo fabbricati").

Per le attività previste sono state complessivamente pianificate, per il 2003, circa 230.000 ore. In particolare per le attività di cui alle lettere a) e d) saranno perseguite, nella misura più ampia possibile, forme di sinergie con quelle pianificate dalle Direzioni Cartografia, catasto e pubblicità immobiliare, Osservatorio del mercato immobiliare e Consulenze e stime.

Risorse umane

A fronte delle attività programmate, si prevede l'impiego delle risorse specificate in tabella.

DESCRIZIONE DELLE ATTIVITÀ		Risorse umane (ore / persona)	
		Precons. 2002	Piano 2003
a)	Verifica complessiva del modello tecnico-gestionale (escluse attività di formazione, comprese al punto c)		20.000
b)	Predisposizione di regolamenti, istruzioni, manuali operativi		7.000
c)	- Formazione interna (compresa la docenza)		(*) (28.000)
	- Servizi di formazione resi ai comuni		12.000
d)	Attività preparatorie per minimizzare i tempi di sviluppo		133.000
e)	Indirizzo, coordinamento e controllo		28.000
TOTALE ATTIVITÀ			200.000
(*) Sono qui riportate per completezza, ma non ricomprese nel totale, in quanto ricondotte allo specifico progetto "Formazione" (paragrafo 4.3).			

Le attività di cui alle lettere a) e d) saranno perseguite, nella misura più ampia possibile, in sinergia con quelle pianificate dall'Osservatorio del Mercato Immobiliare.

C - Decentramento delle funzioni catastali agli enti locali

Strategie

Come evidenziato nel paragrafo 1.2 “Linee generali di politica fiscale e loro riflessi sull’Agenzia”, quest’ultima ha svolto tutte le attività di sua diretta competenza, propedeutiche e necessarie per l’attuazione del decentramento delle funzioni catastali agli enti locali, tenendo conto della scadenza del febbraio 2004.

Qualche indicazione su tali attività:

- formazione delle Task force compartimentali e provinciali con funzioni di supporto informativo ed operativo al processo di decentramento;
- attivazione di una Convenzione AdT-ANCI-UNCCEM mirata alla maggiore diffusione e integrazione del futuro Piano delle Sedi;
- predisposizione di una brochure informativa inviata a tutti i Comuni e le Comunità montane interessate dal processo di decentramento;
- predisposizione del Piano delle attivazioni;
- partecipazione alle attività di informazione capillare svolta da ANCI e UNCCEM nei Seminari previsti dalla Convenzione AdT-ANCI-UNCCEM;
- ricezione, diretta e/o a mezzo Uffici periferici dell’espressione di volontà degli Enti locali;
- monitoraggio del processo di adesione degli Enti locali ai modelli di decentramento proposti;
- predisposizione del Piano delle Sedi sulla base di tutte le informazioni pervenute;
- ausilio informativo agli Enti locali richiedenti le funzioni catastali, anche con la proposizione ed attivazione di diverse decine di sportelli catastali quale primo passo operativo proponibile.

Le azioni condotte non hanno però prodotto risultati proporzionali agli sforzi compiuti, per una serie di criticità dovute:

- al forte disagio manifestato dai dipendenti e dalle OO. SS. nei confronti del processo di decentramento; con l’estensione della sperimentazione si sono venuti ad accrescere nel personale il timore e le insicurezze in merito ai disagi connessi agli spostamenti e ad una paventata utilizzazione non professionalmente adeguata, nell’impiego diretto presso i comuni;
- all’incompletezza dello scenario offerto dal “sondaggio” attivato presso i comuni; infatti a fine dicembre 2002, le risposte pervenute risultavano pari a 3.600, che rappresentavano circa il 46% dei 7.768 comuni interessati (essendo esclusi i comuni delle province di Trento e Bolzano).

Il Ministero dell’Economia e delle Finanze ha preso atto, a livello politico, della

complessiva situazione, promuovendo approfondimenti tuttora in corso, con il contributo dell'Agazia e dell'ANCI, che hanno consentito di valutare le criticità emerse: ciò anche ai fini della promozione di eventuali interventi correttivi e integrativi del quadro normativo, in grado anche di riavviare il processo di fatto "bloccatosi".

Confidando che le criticità in argomento possano essere al più presto superate con più ampie soluzioni che realisticamente ridefiniscano anche una nuova data per il completamento del processo, nel corrente esercizio l'Agazia si concentrerà, sia sulle azioni finalizzate all'acquisizione degli elementi tuttora mancanti per la definizione di un effettivo piano delle sedi, sia su modalità che, assicurando il rispetto di principi di flessibilità e gradualità, vengano incontro a sollecitazioni dei cittadini e degli enti locali.

Obiettivi per il 2003

Nell'ambito della strategia sopra delineata:

- 1) saranno intensificate le azioni affinché manifestino il loro intendimento i Comuni che non hanno espresso la propria volontà circa le modalità di decentramento: diretto (in forma singola o associata) ovvero in convenzione con l'Agazia. A tale finalità corrisponderanno, in maniera decisiva, le attività di sostegno che vengono svolte dall'ANCI e dall'UNCEM in base al protocollo d'intesa stipulato con l'Agazia agli inizi del 2002. Gli elementi acquisiti consentiranno di procedere nella definizione del piano, indispensabile per fornire agli organi competenti gli elementi per le valutazioni propedeutiche e necessarie all'emanazione dei DPCM attuativi;
- 2) contestualmente, per soddisfare esigenze e sollecitazioni più pressanti degli enti locali, sarà facilitata l'**apertura di sportelli catastali decentrati** (presso Comuni e/o Comunità Montane che hanno già deliberato in proposito o hanno avviato la procedura di delibera), in coerenza con le indicazioni desumibili dal sondaggio delle volontà dei comuni e, quindi, con il piano delle sedi;
- 3) si proseguirà nella **predisposizione delle condizioni tecniche** necessarie per il sollecito avvio del decentramento, nel momento in cui saranno superate le criticità già menzionate, pur nei persistenti limiti finanziari.

1 - Azioni tese allo sviluppo del processo decisionale

L'Agenzia dovrà svolgere un'azione incisiva affinché gli enti locali siano posti in condizione di assumere le decisioni di loro competenza per completare il quadro riepilogativo indispensabile a elaborare il definitivo piano delle sedi decentrate.

Il supporto assicurato dall'ANCI-UNCCEM, con le attività da esse svolte in base al protocollo d'intesa sopra ricordato, sarà determinante per:

- a) mappatura degli orientamenti e possibili aggregazioni o convenzioni;
- b) individuazione delle singole realtà provinciali, delle criticità relative sia all'impiego delle risorse umane sia agli aspetti logistici e ripartizione delle risorse finanziarie.

Gli elementi ricognitivi acquisiti consentiranno agli organi competenti di poter effettuare le valutazioni necessarie per le determinazioni da porre in essere.

2 - Apertura di sportelli catastali decentrati

Allo stato attuale l'apertura di "sportelli catastali decentrati" è programmabile nell'ambito dei 3.600 comuni che si sono già espressi o sono in procinto di esprimersi in merito al decentramento, per i quali l'Agenzia prevede l'apertura di un numero massimo di 330 sportelli. Inoltre, poiché l'apertura degli sportelli catastali decentrati comporta oneri specifici relativi alla logistica, il numero delle effettive aperture è correlato alle risorse messe a disposizione a tal fine dagli enti locali interessati.

Pertanto l'obiettivo operativo prefissato per il 2003 è il seguente:

**n° di comuni in cui vengono attivati sportelli decentrati /
n° di comuni che mettono a disposizione le risorse logistiche necessarie = 1**
nel limite massimo di 330 sportelli.

Nella tabella successiva si riporta il quadro di riferimento per l'attività di apertura degli sportelli decentrati

	N. Comuni aderenti al sondaggio			Sportelli decentrati		
	Assunzione diretta	Convenz. con l'Agenzia	Totale	Operativi al 31.12.2002	Nuove attivazioni possibili per il 2003 (numero massimo)	Operativi al 31.12.2003 (numero massimo)
Già deliberato	793	47	840			
Manifestazione d'interesse	2.190	570	2.760			
Totale	2.983	617	3.600	70	330	400

3 - Predisposizione delle condizioni tecniche

L'attività di predisposizione delle condizioni tecniche per il decentramento è finalizzata all'adeguamento dell'infrastruttura informatica, in modo da:

- soddisfare le esigenze dei Comuni che sceglieranno di esercitare direttamente le funzioni catastali;
- consentire all'Agenzia del Territorio di esercitare nel modo migliore la delega conferita dai Comuni con le convenzioni di cui all'art. 64 del D.Lgs. n. 300 del 1999.

L'attuale sistema dovrà infatti essere messo in grado di gestire un elevato numero di postazioni di accesso alla banca dati catastale, le quali dovranno consentire di espletare tutte le funzioni attualmente disponibili presso gli uffici dell'Agenzia, con prestazioni adeguate. Ai fini del miglioramento della qualità e fruibilità dei servizi si prevede inoltre la realizzazione di ulteriori funzioni di estrazione dati, in considerazione delle esigenze già manifestate dai comuni.

I principali obiettivi prefissati ai fini della predisposizione delle condizioni tecniche del decentramento sono riportati nella scheda relativa al progetto C "Decentramento delle funzioni catastali" (sezione 5 - Piano degli investimenti).

Risorse umane

DESCRIZIONE DELLE ATTIVITÀ	Risorse umane (ore / persona)	
	Precons. 2002	Piano 2003
DECENTRAMENTO DELLE FUNZIONI CATASTALI AGLI ENTI LOCALI		250.000
TOTALE ATTIVITÀ		250.000

Attività progettuali correlate

Codice progetto	Titolo
c	Decentramento delle funzioni catastali

La descrizione del progetto è contenuta nella sezione 5 - Piano degli investimenti.

D - Banca dati integrata catasto-conservatorie

Strategia

Il progetto Banca dati integrata è stato avviato con il fine di integrare le banche dati del catasto ed ipotecarie, garantendo l'univocità e l'attendibilità delle informazioni, eliminando le duplicazioni di dati ed ampliando la gamma di servizi erogabili.

La costituzione di una Banca dati integrata delle informazioni ipotecarie e catastali è finalizzata ai seguenti obiettivi:

- miglioramento dei servizi resi agli utenti i quali, con un'unica operazione, potranno ottenere informazioni, che attualmente recepiscono con l'accesso a diversi sportelli e con ricerche successive (verifica della situazione catastale e successivamente di quella ipotecaria);
- possibilità di unificare le modalità e gli strumenti di aggiornamento necessari delle banche dati;
- aumento del livello di attendibilità delle informazioni.

Disponendo di informazioni maggiormente fruibili ed attendibili, l'Agenzia potrà inoltre ampliare la gamma di servizi erogabili, anche con riferimento ai nuovi servizi per il mercato.

La disponibilità di una Banca dati integrata, inoltre, consentirà all'Agenzia delle Entrate e ad altre pubbliche amministrazioni una maggiore e più rapida fruibilità dei dati ipocatastali, per attività di accertamento e verifica del patrimonio immobiliare dei soggetti.

La realizzazione e l'operatività dell'archivio integrato presuppone, ovviamente, la completa disponibilità delle informazioni in formato elettronico. Anche questa attività è quindi subordinata, sia pure in maniera non totale, al completamento del progetto Anagrafe dei Beni Immobiliari.

In relazione alla scelta strategica, recentemente operata dall'Agenzia, di strutturare a livello nazionale i database informativi delle Conservatorie, attualmente decentrati, si è resa necessaria la rimodulazione delle attività progettuali per la costituzione della Banca dati integrata Catasto-Conservatorie.

In particolare, lo sviluppo delle suddette fasi progettuali deve essere reso compatibile con i tempi della realizzazione del nuovo sistema informativo delle Conservatorie, la cui conclusione è prevista non prima del 2005.

Obiettivi per il 2003

Per l'anno 2003 è prevista la rivisitazione del progetto precedente per l'adeguamento alla prevista nuova piattaforma tecnologica delle banche dati delle Conservatorie e dell'Osservatorio.

Parallelamente saranno attuati i processi di bonifica delle banche dati originarie, finalizzati all'ottimizzazione del processo di integrazione, attraverso la progressiva eliminazione dell'Archivio delle note ausiliarie. Tale attività sarà svolta prevalentemente dalla società concessionaria, tramite procedure automatiche, e porterà nel 2003 alla eliminazione del 15% delle note ausiliarie attualmente presenti in archivio.

Risorse umane

ATTIVITÀ	Risorse umane (ore / persona)	
	Precons. 2002	Piano 2003
PROGETTAZIONE BANCA DATI INTEGRATA	---	1.500
BONIFICA PER ALLINEAMENTO DELLA BANCA DATI	---	3.500
TOTALE		5.000

Attività progettuali correlate

Codice progetto	Titolo
i	Banca dati integrata

La descrizione del progetto è contenuta nella sezione 5 - Piano degli investimenti.

E - Sistema informativo OMI

Strategia

L'attività del 2003 è volta principalmente alla ridefinizione dell'architettura della banca dati dell'Osservatorio e dei relativi contenuti, al fine di rispondere alle esigenze istituzionali e di mercato: il risultato atteso consiste nel miglioramento degli standard di qualità dell'Osservatorio e nell'ampliamento dei contenuti informativi.

Una delle linee principali del progetto è finalizzata all'introduzione di una metodologia di rilevazione dati unificata sull'intero territorio nazionale, basata sull'utilizzo di schede standardizzate, che consenta l'elaborazione statistico-matematica dei dati raccolti, in modo da realizzare un sistema di determinazione dei valori che mira alla qualità e alla trasparenza del prodotto.

Obiettivi per il 2003

Nel 2003 verrà svolta la sperimentazione del processo di rilevazione per mezzo delle schede presso 17 uffici provinciali, che si concluderà con la definizione di un progetto quadro per la standardizzazione del processo a livello nazionale.

Saranno realizzate le procedure informatiche relative alla nuova architettura della Banca Dati dell'OMI in ambiente web integrate con le funzionalità di elaborazione statistica dei dati rilevati.

Verrà inoltre avviato lo sviluppo del sistema cartografico per la rappresentazione territoriale della banca dati OMI.

Risorse umane

DESCRIZIONE DELLE ATTIVITÀ	Risorse umane (ore / persona)	
	Precons. 2002	Piano 2003
SISTEMA INFORMATIVO OMI		60.000
TOTALE ATTIVITÀ		60.000

Attività progettuali correlate

Codice progetto	Titolo
e	Sistema informativo OMI

La descrizione del progetto è contenuta nella sezione 5 - Piano degli investimenti.

3.3.2 PROGETTI DI MIGLIORAMENTO GESTIONALE-OPERATIVO

Strategia

Attraverso i progetti di miglioramento gestionale-operativo l'Agenzia persegue il potenziamento delle proprie capacità di governo, il miglioramento delle condizioni strutturali ed organizzative dell'operatività, lo sviluppo del proprio capitale umano.

Obiettivi per il 2003

I progetti di miglioramento gestionale-operativo previsti per il 2003 sono i seguenti:

- A. Rafforzamento della capacità di governo dei fenomeni gestionali
- B. Riorganizzazione delle strutture periferiche
- C. Potenziamento sistemi informativi
- D. Razionalizzazione ed ottimizzazione della logistica
- E. Formazione.

A - Rafforzamento della capacità di governo dei fenomeni gestionali

In una prospettiva di medio termine verranno prioritariamente svolte azioni specifiche mirate ad ottenere:

- il miglioramento e completamento dei sistemi gestionali, in particolare per quanto riguarda il supporto ai processi di approvvigionamento, di gestione del personale, di controllo di gestione;
- il coordinamento e la riduzione dei costi connessi agli acquisti di beni e servizi e alla gestione del patrimonio, in particolare attraverso il ridisegno delle responsabilità e competenze, la standardizzazione della contrattualistica e l'estensione degli accordi quadro;
- la trasformazione del Servizio Ispettivo in una moderna funzione di Internal Audit, focalizzata nell'identificazione dei punti di debolezza e di miglioramento, anche del sistema informativo.

B - Riorganizzazione delle strutture periferiche

Nel 2003 si dovrà procedere alla effettiva attivazione delle strutture delle Direzioni regionali, in particolare tramite:

- attribuzione alle direzioni regionali di responsabilità in materia di risorse ed obiettivi riguardanti gli uffici provinciali della propria giurisdizione;
- predisposizione di meccanismi di verifica sistematica che consentano di monitorare il procedere dell'azione delle singole direzioni regionali anche per un esame comparativo nei vari settori e nell'avanzamento dei singoli progetti.

Verrà inoltre avviata la graduale riorganizzazione degli Uffici provinciali.

C - Potenziamento sistemi informativi

Notevole importanza, nei piani dell'Agenzia, hanno gli interventi di natura informatica. La politica di fondo dell'ente tende ad attuare il passaggio da un concetto di informatizzazione come strumento di efficienza operativa interna ad un concetto di informatica diretta ad avere impatto e visibilità per gli utenti, valorizzando, come evidenziato nel piano e-government, il patrimonio informativo delle banche dati.

In particolare, l'evoluzione delle infrastrutture informatiche è orientata a consentire che:

- il soggetto possa ottenere ogni servizio pubblico rivolgendosi ad uno sportello, indipendentemente da vincoli di competenza territoriale o di residenza;
- l'amministrazione pubblica sia in grado di reperire, a seguito dell'identificazione del soggetto, le informazioni necessarie per autorizzare l'erogazione del servizio richiesto;
- il soggetto debba comunicare una sola volta all'Amministrazione i fatti e gli eventi che comportano modifiche di stato, ottenendone automaticamente tutti gli effetti correlati.

Sulla base dei criteri soprarichiamati risultano determinanti le seguenti iniziative:

- incrementare ulteriormente la quota di attività svolta per via telematica attraverso il miglioramento dei servizi tecnologici e la sensibilizzazione nei confronti delle categorie professionali;
- procedere alla costituzione della **banca dati integrata** delle informazioni ipotecarie e catastali, finalizzata al miglioramento dei servizi resi agli utenti ed all'allineamento e non ridondanza delle informazioni gestite; ovviamente tale realizzazione presuppone la completa disponibilità delle informazioni in formato elettronico e, quindi, il completamento del progetto Anagrafe dei Beni Immobiliari;
- rivisitare la architettura informatica per la **gestione centralizzata dei pubblici registri immobiliari**, nell'ottica del potenziamento dei servizi telematici connessi.

La tendenza ad un utilizzo sempre più spinto della telematica nello svolgimento dei compiti istituzionali richiede l'emanazione di un corpus di norme ad hoc, a modifica od

integrazione della legislazione vigente. In particolare, occorre disciplinare le modalità di trasmissione di tutti i documenti di aggiornamento catastale, ai fini sia della loro validità ma anche della sicurezza della circolazione delle informazioni.

D - Razionalizzazione ed ottimizzazione della logistica

L'Agenzia del Territorio, in quanto organizzazione distribuita, che fornisce direttamente all'utenza servizi che richiedono sedi operative in tutte le province italiane, dispone, per le sue esigenze strumentali, di un considerevole numero di strutture.

Si tratta, più precisamente, di 240 immobili, nessuno dei quali attualmente di proprietà, per una superficie complessiva di quasi 450.000 mq., nei quali lavorano circa 11.700 dipendenti.

Questo cospicuo patrimonio immobiliare in uso all'Agenzia si è andato formando, nel suo insieme, in condizioni difformi, a fronte di esigenze in parte diverse dalle attuali, valorizzando le opportunità che si presentavano di volta in volta, senza tuttavia poter far riferimento a criteri e standard univoci. Né vanno trascurati gli effetti derivanti, in tempi recenti, dall'attribuzione delle attività già facenti capo al preesistente Dipartimento alle due distinte agenzie del Territorio e del Demanio.

L'assetto logistico dell'Agenzia, pertanto, presenta oggi condizioni di forte difformità interna dal punto di vista delle condizioni di lavoro e alla qualità del servizio reso, nonché, nel suo complesso, una ridondanza di superfici disponibili.

Si presentano di conseguenza significative opportunità di razionalizzazione delle strutture, con potenziali, apprezzabili benefici, sia sotto il profilo della contrazione dei costi di locazione e di gestione degli immobili, che del miglioramento della funzionalità complessiva e della qualità del servizio reso.

Tuttavia, in relazione all'indeterminatezza degli scenari evolutivi del decentramento delle funzioni catastali, i quali impattano direttamente ed in modo sostanziale, sia sui fabbisogni complessivi di immobili, sia sulla loro natura e ubicazione, non è stata finora possibile la predisposizione di un piano organico di razionalizzazione degli immobili.

In tale quadro, gli specifici obiettivi già prefigurabili per il 2003, che non costituiscono un vincolo rispetto ai futuri scenari che si svilupperanno in relazione alle caratteristiche del decentramento, consistono:

- nella precisa mappatura delle situazioni in essere e nell'analisi costi-benefici delle diverse tipologie di interventi;
- nella formalizzazione di standard di riferimento e di linee guida, che favoriscano la tendenziale uniformazione dei principali parametri di valutazione delle condizioni operative e dei livelli di servizio riconducibili agli immobili;
- nell'attuazione di primi interventi, qualificabili come indifferibili.

Si assume infatti che, al termine dell'analisi preliminare, si possa disporre di un quadro più preciso, in ordine ai fabbisogni qualitativi e quantitativi di spazi, anche in senso prospettico, tenuto conto in particolar modo delle variabili connesse al decentramento delle funzioni catastali. Qualora in qualche misura non fosse possibile disporre di un quadro ben definito, i programmi operativi di intervento saranno incentrati sugli obiettivi di servizio certi, al fine di evitare un impiego meno che ottimale delle risorse. In questa logica, saranno effettuati, sulla base delle risorse disponibili, solamente gli interventi urgenti, assolutamente non differibili e "a carico del conduttore".

E - Formazione

L'attività di formazione non viene più considerata e ricompresa tra le generiche attività indirette, ma nell'ambito dei "Progetti di miglioramento gestionale-operativo", in quanto finalizzata allo sviluppo del capitale umano dell'Agenzia, come illustrato nell'apposito paragrafo 4.3, al quale si rimanda per ogni approfondimento.

Risorse umane

Per l'insieme dei progetti di miglioramento gestionale-operativo è previsto l'impiego delle seguenti risorse:

PROGETTO	Risorse umane (ore / persona)	
	Precons. 2002	Piano 2003
Rafforzamento della capacità di governo dei fenomeni gestionali	Non comparabile	35.000 complessive
Riorganizzazione delle strutture periferiche		
Potenziamento sistemi informativi		
Razionalizzazione ed ottimizzazione della logistica		
Formazione	90.000	100.000
TOTALE		135.000

Attività progettuali correlate

L'insieme dei progetti di miglioramento gestionale-operativo è correlato ai seguenti progetti di investimento:

COD.	DESCRIZIONE PROGETTO
d	Acquisizione hw e sw
g	Sistemi gestionali
h	Efficienza e qualità
m	Dematerializzazione
o	Evoluzione sistema ipotecario e catastale
q	Sistemi di telecomunicazione e controllo
eg1	Servizi telematici del territorio
eg2	Trasmissione atti immobiliari
log	Investimenti di natura logistica
TOTALE PROGETTI DI SVILUPPO E DI SUPPORTO	

4 - Risorse umane

4.1 - POLITICHE DEL PERSONALE

L'Agenzia deve tendere ad assicurare la coerenza della gestione delle risorse umane con la propria missione e con i propri obiettivi strategici, oltre che con i cambiamenti di tipo organizzativo, tecnologico e gestionale, che impattano fortemente sui processi di lavoro e sui comportamenti organizzativi.

I valori a cui le politiche del personale devono fare riferimento sono:

- **attenzione ai risultati**, nell'ottica del conseguimento degli obiettivi definiti nei piani dell'Agenzia e di quelli generali di servizio al cittadino;
- **attenzione alle risorse**, sia economiche che umane, con l'equo riconoscimento del contributo dato da ciascuno alla realizzazione dei risultati;
- **attenzione alle relazioni**, in un sistema di informazione e comunicazione a più vie, coinvolgendo il personale e delegando responsabilità, in un'ottica di sviluppo della consapevolezza organizzativa e di crescita professionale e personale dei dipendenti.

Questi valori di riferimento trovano concreta espressione e si traducono in politiche attraverso le azioni e i piani operativi del personale, in modo da divenire valori diffusi e condivisi, tali da favorire e qualificare il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenzia.

Affinché le politiche del personale possano trovare concreta espressione nei comportamenti organizzativi, si rendono necessari la condivisione ed il contributo fattivo e costante della dirigenza, nel ruolo di "agente del cambiamento".

La dirigenza dovrà infatti essere sempre più in grado di "leggere" le strategie individuate, a partire dalla missione dell'Agenzia, e tradurle in continue azioni di miglioramento, di coinvolgimento e sviluppo delle risorse umane, di creazione e diffusione di una cultura organizzativa basata sulla concretezza del fare e sull'atteggiamento propositivo e partecipe verso il cambiamento.

Le azioni finalizzate al conseguimento di questi obiettivi devono, ovviamente, misurarsi con situazioni di fatto, vincoli e sistemi di aspettative (sia proprie che improprie) fortemente radicate. Quanto alle aspettative occorre, in particolare, evidenziare, come dato fortemente positivo, che una "analisi del clima organizzativo", realizzata nel primo anno di vita dell'Agenzia, ha evidenziato una forte richiesta, da parte del personale non dirigente, di veder riconosciuto il merito individuale e l'impegno personale profuso nel raggiungimento degli obiettivi dell'ente.

Una serie di vincoli normativi e contrattuali, ma anche culturali, non hanno tuttavia consentito di dare una risposta adeguata a tali aspettative, determinando frustrazione in una parte del personale (quello potenzialmente e professionalmente più qualificato).

Questa criticità, strutturale nel sistema, è accentuata dalle politiche retributive scaturenti

dagli impianti contrattuali, riguardanti sia il personale dirigenziale che quello non dirigenziale. Il prossimo confronto sul contratto collettivo di lavoro potrà e dovrà essere l'occasione per affrontare con le Organizzazioni Sindacali questi problemi in un'ottica di progressiva risoluzione, individuando percorsi che tengano conto sia delle problematiche determinate dalla scarsità delle risorse economiche disponibili, sia delle esigenze delineate dai processi di riqualificazione già conclusi.

Per quanto riguarda la distribuzione territoriale del personale, la situazione attuale dell'Agenzia presenta disomogeneità di copertura dei fabbisogni degli uffici, con insufficienze o sovradimensionamenti che in alcuni casi rendono complessa la stessa realizzazione degli obiettivi operativi. In questo senso già negli anni scorsi sono stati raggiunti accordi con le OO.SS. tesi ad agevolare lo spostamento del personale verso le sedi con problemi di organico. Intese di questa tipologia dovranno essere perseguite nel 2003, reperendo le necessarie risorse economiche e ricercando quanto più possibile il coinvolgimento di soggetti istituzionali esterni all'Agenzia.

4.2 - CONSISTENZA

Determinazione della FORZA DISPONIBILE per il 2003 (forza disponibile = consistenza + somma algebrica del saldo di comandi e distacchi)

	Consist. al 31/12/2002		Variazioni della consistenza nel 2003							Consist. al 31/12/2003			Forza disponibile nel 2003			
	Passaggi di livello		Ingressi	Uscite	Trasferimenti tra Agenzie		Uscite	Ingressi	Uscite	Da altre ammin.	Verso altre ammin.	Forza disponibile al 31/12/2003	Comandi e distacchi	Da altre ammin.	Verso altre ammin.	Forza disponibile al 31/12/2003
	Ingressi	Uscite			Ingressi	Uscite										
	Ingressi	Uscite	Ingressi	Uscite	Ingressi	Uscite	Ingressi	Uscite	Ingressi	Uscite	Ingressi	Uscite	Ingressi	Uscite	Ingressi	Uscite
Dirigenti	*383		12	**19	24		5	5								390
Totale C	2.838	1.020	1.008		99		2	16							18	2.695
C3 S		168														168
C3	495				52		1								3	261
C2	888				6		1								8	866
C1 S		840														840
C1	1.455				41										7	560
Totale B	6.678	219	219		142		2	22							19	6.499
B3 S		219														219
B3	1.898				29		1								8	1.633
B2	4.135				98		1								9	4.021
B1	645				15										2	626
Totale A	599	298	298		1											598
A1 S		298														298
A1	599				1											300
Tot. tempo ind.	10.498	1.537	1.537	19	266		9	43							37	10.182
Di cui part-time	764															764
LTD ex LSU	1.550				9											1.541
Di cui part-time	54															54
Totale personale	12.048	1.537	1.537	19	275		9	43							37	11.723
Di cui part-time	818															818

* Sono comprese 24 posizioni per incarichi dirigenziali provvisori e 35 posizioni di reggenza. Di conseguenza la consistenza dei C3 è stata diminuita di 49 unità e quella dei C2 di 10 unità.

** Previsione di assunzioni in base all'art.34, comma 6, della L. n. 289/02. La procedura non è stata ancora attivata in quanto si è in attesa della circolare da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Consistenza media del personale (n° di dipendenti)

	Media 2001	Media 2002	Media 2003
Dirigenti	327	366	387
Totale C	3.029	2.942	2.776
C3	592	534	464
C2	621	884	881
C1	1.816	1.524	1.431
Totale B	6.846	6.734	6.598
B3	1.409	1.853	1.879
B2	4.824	4.248	4.082
B1	613	631	637
Totale A	633	611	599
A1	633	611	599
Totale	10.835	10.653	10.360
LSU / Tempo determinato	1.587	1.562	1.540
Totale personale	12.422	12.215	11.900

Ore lavorabili pro capite

	Piano 2002	Piano 2003
Ore lavorabili ordinarie lorde (a)	1.814	1.800
Ore di assenza per ferie (b)	227	195
Permessi contrattuali (L.23-12-1977, n° 937, art.1 lett.B) (c)		27
Ore lavorabili contrattuali (d = a-b-c)	1.587	1.578
Ore di assenza per malattia (e)	87	95
Ore di assenza per altri motivi (f)	52	37
Totale ore lavorabili ordinarie (g = d-e-f)	1.448	1.446
Ore di straordinario (media pro capite) (h)	5	--
Totale ore lavorabili (i = g+h)	1.453	1.446
<p>Note</p> <p>Per il calcolo delle ore lavorabili ordinarie lorde (a) si è tenuto conto dell'incidenza dei diversi profili orari (su 5 o su 6 giorni / settimana).</p> <p>Per il 2003 le ore di straordinario non vengono comprese nel totale delle ore lavorabili, in quanto il loro impiego non risponde a logiche di pianificazione, essendo finalizzato a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rispondere a specifiche esigenze sopravvenute, per il regolare funzionamento degli uffici; - consentire di allocare ore ulteriori sui progetti, per priorità ridefinite nel corso dell'anno. <p>Dal preconsuntivo 2002, le ore lavorate pro capite effettive sono 1.452.</p>		

4.3 - FORMAZIONE

Strategia

Una delle sfide maggiori per la formazione nel 2003 sarà quella di accompagnare il cambiamento del modello organizzativo, in ampia misura determinato dalla costituzione delle Direzioni Regionali, con una capillare diffusione della “cultura delle Risorse Umane” e con uno sviluppo delle competenze sui processi amministrativi e sui sistemi gestionali.

Di qui la centralità e la rilevanza dell’attività di formazione per l’Agenzia, attestata anche dal fatto che non viene considerata e ricompresa in modo indifferenziato tra le attività indirette, ma nell’ambito dei “Progetti di miglioramento gestionale ed operativo”, in quanto finalizzata allo sviluppo del capitale umano dell’Agenzia.

Obiettivi per il 2003

In questa prospettiva la formazione deve favorire la diffusione di valori il più possibile condivisi da tutto il personale, concorrere al rafforzamento del senso di identità, sviluppare ed orientare le competenze in maniera coerente con gli obiettivi strategici definiti. Il principio cui si deve porre massima attenzione, fin dalla fase di progettazione della formazione, è quindi quello dell’aderenza dei contenuti all’evoluzione degli indirizzi strategici, dell’organizzazione delle strutture e degli strumenti di gestione delle risorse (umane, fisiche ed economiche).

Pertanto il principale risultato dell’attività di formazione per il 2003 dovrà consistere in un primo, sostanziale contributo, all’adeguamento delle competenze e dei comportamenti alle effettive esigenze dell’Agenzia, atteso il persistente divario tra i profili professionali imposti dalla nuova realtà organizzativa, coerente con la missione dell’Ente, e il quadro delle professionalità complessivamente disponibili, nel quale prevalgono quelle tradizionali di estrazione tecnica.

Politica della formazione

La politica della formazione dell’Agenzia si fonda sulla convinzione che qualsiasi investimento economico può dare risultati tanto più apprezzabili, quanto più viene stimolata ed incrementata una costante tensione all’automiglioramento e allo sviluppo da parte di ciascuna risorsa.

In questo senso è responsabilità manageriale la proposta e la facilitazione di percorsi di

sviluppo professionale per le proprie risorse, per mantenere vivo ed incrementare il loro “capitale di conoscenza”.

Di conseguenza i dirigenti devono porsi come “volano” e come parte integrante del sistema di formazione, facendosi carico in prima persona della crescita dei propri collaboratori, attraverso la cura nell’addestramento sul lavoro e la richiesta di specifici interventi agli organi specialistici interni.

Tali interventi formativi potranno essere sia di tipo trasversale che per specifici profili professionali, individuati anche sulla base di una corretta descrizione dei “Mestieri” e delle posizioni organizzative.

Le linee di azione della formazione per il conseguimento degli obiettivi della formazione sono riconducibili a queste aree fondamentali:

- A. **Area manageriale**, centrata sugli aspetti strategici, di contesto istituzionale, di cultura organizzativa, di innovazione di mercato/servizio;
- B. **Area tecnico-gestionale**, centrata sui contenuti tecnici ed operativi fondamentali dei processi lavorativi, con un’attenzione particolare agli aspetti gestionali e organizzativi;
- C. **Area di orientamento generale**, dedicata all’acquisizione delle competenze essenziali di tipo valoriale, normativo, informatico, organizzativo.

Risorse umane ed obiettivi quantitativi

TIPOLOGIA	Preconsuntivo 2002	Piano 2003
Formazione manageriale	9.000	20.000
Formazione tecnica e gestionale	36.000	100.000
Orientamento generale	46.000	10.000
Totale	91.000	130.000

Nel totale di 130.000 ore sono comprese anche **2.500** ore di docenza effettuata da personale interno, prevalentemente per “Formazione tecnica e gestionale”, di cui 1.500 per il progetto “Revisione degli estimi”.

Nell’ambito dello stesso progetto, ulteriori 12.000 ore di docenza sono previste per la formazione dei dipendenti dei comuni e rappresentano il contributo dell’Agenzia allo sviluppo della cultura catastale degli enti locali, di particolare importanza anche in considerazione degli obiettivi di decentramento delle funzioni catastali.

Nell'ambito del progetto "Revisione degli estimi" questa attività di docenza è classificata come "Servizi di formazione resi ai comuni".

Per quanto riguarda la distribuzione delle ore del piano 2003 rispetto alle tre tipologie di formazione, essa si presenta sostanzialmente diversa rispetto a quella del 2002, a fronte di esigenze e priorità profondamente mutate.

In particolare, la quota di ore dedicate alla formazione di tipo tecnico e gestionale sarà fortemente incrementata, sia per adeguare le competenze tecniche e gestionali legate ai processi diretti e di supporto in tutte le strutture (con particolare riferimento a quelle regionali di nuova istituzione), sia per le specifiche esigenze del progetto "Revisione degli estimi".

A fronte delle innovazioni previste, si richiede inoltre lo sviluppo delle iniziative formative per il potenziamento delle competenze manageriali e di coordinamento, nella dirigenza e nei ruoli chiave dell'Agenzia.

In considerazione di tali priorità, si rende pertanto necessaria una notevole contrazione della formazione di orientamento generale.

Va inoltre rilevato che il Piano annuale di formazione ha altresì lo scopo di promuovere le condizioni per il raggiungimento della **piena autonomia professionale** dei dipendenti, secondo quanto previsto dal D.P.R. n. 18 del 16 gennaio 2002.

Esso si configura infatti come un intervento integrato e complessivo sulle competenze del personale, sia in termini di sviluppo di capacità nuove o non presenti tradizionalmente in Agenzia, sia in termini di recupero dei gap individuati. Ciò al fine di assicurare l'aggiornamento professionale del personale, dal punto di vista delle conoscenze normative, tecniche e dei processi operativi.

In conformità con la nota del sig. Ministro dell'Economia n. 3862 del 28/02/03, per le iniziative formative dell'Agenzia si prevede il raccordo con quelle dei Centri di Responsabilità della Amministrazione finanziaria. A tal fine, il Comitato Direttivo dell'Agenzia approva il Piano della formazione, redatto in conformità dell'art. 4 della L. 16/01/2003, n. 3 e lo trasmette al Signor Ministro, ai sensi dell'art. 60 del Decreto Legislativo 300/99.

Si precisa infine che i costi relativi alle attività di formazione dell'Agenzia sono riportati nel conto economico.

5 - Piano degli investimenti

5.1 - RIEPILOGO PROGETTI DI INVESTIMENTO

PROGETTO		TIMING		AMMONTARE PROGETTO INVESTIMENTO				
Codice	Definizione	Inizio	Fine	Precedenti	2003 a	Futuri	Totale	
A -	Costituzione Anagrafe Beni Immobiliari	01/10/01	31/12/04	9.812.000	1.496.086	18.959.898	30.267.984	
B -	Revisione Estimi	01/10/01	31/12/04	804.000	1.520.317	8.271.265	10.595.582	
C -	Decentramento	27/02/01	31/12/04	23.156.000	7.442.125	5.065.391	35.663.516	
D -	Acquisizione HW e SW	01/01/01	31/12/04	15.498.000	9.530.419	8.903.038	33.931.457	
E -	Sistema informativo OMI	01/01/01	31/12/04	1.742.000	1.598.357	2.934.006	6.274.363	
F -	Servizi per il mercato	01/01/01	31/12/04	935.000	206.596	3.742.785	4.884.381	
G -	Sistemi Gestionali	01/01/01	31/12/04	11.649.000	3.498.792	10.276.208	25.424.000	
H -	Efficienza e Qualità	01/01/01	31/12/04	2.572.000	1.849.598	640.000	5.061.598	
I -	Banca Dati Integrata	04/09/00	31/12/05	1.629.000	456.301	2.174.972	4.260.273	
L -	Evoluzione sistema cartogr. (Wegis)	01/01/00	31/12/04	4.417.000	2.158.860	60.781.234	67.357.094	
M -	Dematerializzazione	01/10/01	31/12/04	645.000	46.716	11.188.284	11.880.000	
O -	Evoluzione Sistema Ipot. e Catast.	01/01/00	31/12/05	5.145.000	2.405.988	5.661.731	13.212.719	
Q -	Servizi di Telecomunicazione	01/10/01	31/12/04	2.212.000	3.273.636	1.357.926	6.843.562	
EG1 -	Servizi Telematici del Territorio	01/10/01	31/12/05	4.618.000	2.980.758	10.519.242	18.118.000	
EG2 -	Trasmissione Atti Immobiliari	01/10/03	31/12/05	0	2.927.876	16.072.124	19.000.000	
LOG -	Investimenti di natura logistica	01/10/03	31/12/05	--	3.528.896	--	--	
	TOTALE				44.921.321			
	Investimenti informatici indivisi				2.160.679			
	TOTALE				47.082.000			

Le schede predisposte per ciascun progetto di investimento sono riportate nella APPENDICE 1.

6 - Conto economico previsionale

		2003	
Prospetto dei costi dell'Agenzia		Previsione	
		Convenzione	
2	COSTI DELLA PRODUZIONE (a)	51.814.000	
2.1	Costi della struttura	7.734.000	
2.2	Costi per l'informatica	23.700.000	
2.3	Costi per servizi	20.380.000	1)
3	COSTI DEL PERSONALE (b)	385.732.000	
3.1	Competenze fisse	357.160.000	2)
3.2	Competenze accessorie	15.631.000	3)
3.3	Missioni	3.477.000	
3.4	Formazione	2.382.000	4)
3.5	Altri costi del personale	7.082.000	
4	SPESE GENERALI (c)	34.742.000	
4.1	Immobili	33.618.000	5)
4.2	Costi d'ufficio	1.124.000	6)
	TOTALE COSTI (a+b+c)	472.288.000	
5	ONERI E PROVENTI DIVERSI	5.334.000	
5.1	Proventi diversi	0	
5.2	Oneri diversi	5.334.000	7)

Note

Costi della Produzione

1) - Nei costi per servizi sono inclusi, tra gli altri, i costi per la rilegatura degli atti delle Conservatorie (4.150.000 Euro) ed i costi per le notifiche (15.000.000 Euro, di cui 3.500.000 a fronte delle attività dell'anno e il restante a fronte delle esigenze già rappresentate, sia nella Convenzione 2002 che con nota n. 72327 dell'11 ottobre 2002).

Costi del Personale

2) - Il dato esposto corrisponde alla previsione dei costi del personale in servizio e, pertanto, include anche gli oneri relativi a quei dipendenti le cui partite stipendiali sono state regolate sino allo scorso esercizio su capitoli di competenza di altri Centri di responsabilità ed il cui allineamento, attualmente in corso, dovrà comportare il trasferimento delle connesse risorse finanziarie. Si precisa che non si è tenuto conto degli oneri per il rinnovo del CCNL per il biennio 2002-2003.

3) - Le competenze accessorie comprendono lo straordinario (1.690.000 Euro) ed il FUA - parte fissa (13.941.000 Euro);

4) - I costi per la formazione sono comprensivi dei costi relativi alle attività di formazione (1.250.000 Euro) e dei costi per attività progettuali (1.132.000 Euro).

Spese Generali

5) - Non sono inclusi i costi per l'occupazione degli immobili demaniali.

6) - Non sono inclusi i costi per la fornitura di stampati e modelli da parte del Provveditorato Generale dello Stato.

Oneri e proventi diversi

7) - Negli oneri diversi sono compresi i costi previsti per il servizio di ritiro valori e POS (3.600.000 Euro), nonché l'accantonamento per le spese legali.

Appendice 1 - Schede di investimento